

سلسلة دليل
صنع القرار
(٢)



إدارة الأزمات
والكوارث
حلل بيعة - أليب وثانية



القاهرة ١٩٩٧

السيد عليوه

كتاب رقم (٢)
سلسلة دليل صنع القرار

إدارة الأزمات والكوارث

حلول عملية - أساليب وقائية

د. السيد عليوه

مركز القرار للاستشارات ١٩٩٧

مقدمة

فى بداية القرن الحادى والعشرين تجد نظم الإدارة نفسها ، سواء على مستوى منظمات الأعمال أو الأجهزة الحكومية ، مرغمة على تطوير أساليبها ومناهجها . وذلك لمواجهة المواقف المتجددة التى تحمل فى طياتها مخاطر لا حدود لها نتيجة الأزمات والطوارئ المتفجرة والكوارث الطبيعية والتغيرات التكنية والبيئية والتحولات الإجتماعية العارمة التى تشمل نار العنف والتطرف والإرهاب .

وكل ما يجرى فوق هذا الكوكب ، بل وفى الكون الفسيح من حولنا ، مثل العولمة والتحول نحو إقتصاد السوق وتحرير التجارة والتنافسية وتعدد الإختيارات السياسية وثورة المعلومات والتمهيش الحضارى وضرورة تعايش الثقافات المتعددة وإسراع الفجوة بين الشمال والجنوب وإفتقاد شعوب الجنوب إلى أدوات الصراع والمنافسة المتكافئة . كل ذلك يستلزم أنيات جديدة فى نظم التخطيط والتنبؤ وأشكال التنظيم وأساليب الإتصال والتوجيه وأدوات الرقابة وصنع القرار تمكن الإنسان من العيش فى سلام مع نفسه ومع غيره ومع الكون المحيط ، وذلك من خلال الإكتسام العادل للمياه والطعام ومصادر الطاقة وجودة الحياة .

وأحسب أن التنمية بمعنى زيادة القدرة الذاتية على حل مشاكل التغيير هى المدخل الصحيح لإدارة الأزمات والكوارث حيث أنها تعنى توسيع المشاركة الشعبية فى إطار عبقرية التصحيح الذاتى للديموقراطية .

وقد جاءت محتويات هذا المؤلف ثمرة مناقشات مستمرة وجهود جماعى وفردى لنحو عشر سنوات منذ صدور كتابى " صنع القرار السياسى فى منظمات الإدارة العامة " عام ١٩٨٧ وذلك بمنهج علمى صارم من خلال البحث والتدريس والعمل فى مجال للتنمية البشرية .

ولذا جاء هذا الكتاب فى سبعة فصول تشمل ، مفهوم إدارة الأزمة ، إدارة الأزمات الدوليه ، إدارة أزمات التغيير الإجتماعى ، إدارة الكوارث الطبيعية ، إدارة الأزمات الصناعية ، إدارة أزمات حماية البيئة ، إدارة أزمة الإرهاب (العنف السياسى) الدولى ، بصورة منطقية - أرجو أن تليد القارئ والمتخصص سواء بسواء .

والله من وراء القصد

مدينة نصر - القاهرة ١/١/١٩٩٧

د. السيد عليوه

الإشراف الفني والفلاف :

صحفي / مجلس عبد الفتاح

رقم الإيداع : ١٤٤٣٩ / ١٩٩٦

طبع : مطابع سجل العرب

٩ ش بستان النكة عماد الدين - القاهرة

تليفون : ٥٩٣٢٧٠٦ / فاكس : ٣٤٧٣٦٩١

بسم الله الرحمن الرحيم

صفحة	المحتويات
	مقدمه
٣	الفصل الاول : مفهوم ادارة الأزمة .
٥	المبحث الاول : مفهوم الأزمة ✓
١١	المبحث الثاني : مفهوم الادارة ✓
١٦	المبحث الثالث : إدارة الأزمات ✓
٣٧	الفصل الثاني : إدارة الأزمات الدولييه .
٤٠	المبحث الاول : دواعي إدارة الأزمات الدولييه . ✓
٤٤	المبحث الثاني : استراتيجيه ادارة الأزمات الدولييه .
٤٩	المبحث الثالث : أساليب ادارة الأزمات الدولييه .
٦٠	المبحث الرابع : ادارة أزمة الخليج الثانيه ✓ (غزو العراق للكويت عام ١٩٩٠) .
٧٣	الفصل الثالث : إدارة أزمات التغيير الإجتماعى .
٧٥	المبحث الاول : أزمات التغيير الإجتماعى .
٨٩	المبحث الثاني : أسلوب إدارة أزمات التغيير الإجتماعى .
٩٧	المبحث الثالث : نماذج لادارة أزمات التغيير الإجتماعى .
١٠٥	الفصل الرابع : إدارة الكوارث الطبيعيه .
١٠٧	المبحث الاول : مفهوم إدارة الكوارث
١١٧	المبحث الثاني : التنسيق المصرى فى مواجهة الكوارث الطبيعيه .
١٢٦	المبحث الثالث : حالات عمليه لادارة كوارث طبيعيه فى مصر .

صفحة	المحتويات
١٣٩	الفصل الخامس : إدارة الأزمات الصناعية .
١٤١	المبحث الاول : مفهوم الأزمات الصناعية .
١٤٦	المبحث الثانى : نظم إدارة الأزمات الصناعية .
١٥٦	المبحث الثالث : نماذج لإدارة أزمات صناعية فى مصر .
١٦٩	الفصل السادس : إدارة أزمة حماية البيئة .
١٧٣	المبحث الاول : مفهوم إدارة أزمة حماية البيئة . ✓
١٧٩	المبحث الثانى : دور التنظيم فى إدارة أزمة حماية البيئة . ✓
١٨٧	المبحث الثالث : أهم قضايا أزمة حماية البيئة .
١٩٤	المبحث الرابع : حالات مصرية للتلوث البيئى المشاكل والحلول .
٢٠٠	الفصل السابع : إدارة أزمة الارهاب (العنف السياسى) الدولى .
٢٠٣	المبحث الاول : ظاهرة الارهاب (العنف) الدولى .
٢١٢	المبحث الثانى : المنهج المصرى فى مواجهة الارهاب .
٢١٩	المبحث الثالث : الارهاب (العنف) فى قارات العالم المختلفة . ✓

الفصل الأول

مفهوم إدارة الأزمات

المبحث الأول : مفهوم الأزمة

أضحى مفهوم الأزمة من المفاهيم واسعة الانتشار فى مجتمعاتنا المعاصرة، واصبح بشكل أو بآخر يمس كل جوانب الحياة .. بدءا من الأزمات الفردية وابتتهاء بالازمات الدولية .

أولاً: التعريف بمفهوم الأزمة :

يقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة وإضطراب العادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لاعادة التوازن وتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة .

أما الأزمة من الناحية السياسية فتعنى حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسى تستدعى إتخاذ قرار لمواجهة للتحدى الذى تمثله (إدارى - سياسى - نظامى - إجتماعى - إقتصادى - ثقافى) لكن الاستجابة الروتينية المؤسسية لهذه التحديات تكون غير كافية فتحول المشكلة الى أزمة تتطلب تجديدات حكومية ومؤسسية اذا كانت النخبة لا تريد التضحية بمركزها وإذا كان المجتمع يريد البقاء .(١)

ويعانى مفهوم الأزمة مثل سائر مفاهيم العلوم الاجتماعية بتداخل العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوى به ، وفى هذا الصدد يمكن القول بوجود تداخل قوى بين مفهوم الأزمة من ناحية والمفاهيم التالية من ناحية أخرى مثل ... (٢)

- ١ - المشكلة : حيث تعتبر باعث رئيسى يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها، غير أنها تحتاج الى جهد كبير ومنظم بصدد التعامل معها .
- ٢ - الصراع : اذ يعبر عن تصارع إرئنتين وتضاد مصالحهما وتعارضهما .. وغالبا ما يكون الصراع معروف لبعاده وأطرافه واتجاهاته .
- ٣ - الكارثة : ويقصد بها التغيير المفاجئ ، ذات الأثر الحاد أو التدميرى ، مما ينتج عنه تغيرات ونتائج تتعلق بعملية التوازن .. والكارثة فى مجملها تعد سببا للأزمة .. وتشكل فى مجملها عوامل باعثة أو مناهضة للشعور القومى خاصة الكوارث الطبيعية .

ثابتها: خصائص الأزمة :

تتميز الأزمة بالخصائص التالية .. (٣):

- ١ - التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها ، وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة أو المعارضة لها .
 - ٢ - المفاجئة .. واستحواذها على بؤرة الاهتمام لدى المؤسسات والأفراد .
 - ٣ - نقص المعلومات وعدم دقتها .
 - ٤ - أن مصدر الخطر أو الأزمة أو الكارثة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متشابكة ومتسارعة .
 - ٥ - أنها تسبب في بدليتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف إمكانيات الفعل المؤثر والصريع لمجابهتها .
 - ٦ - أن تصاعدها للمفاجئ يؤدي الى درجات عالية من التشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة نظرا لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسى عال وفي ظل ندرة المعلومات أو نقصها .
 - ٧ - بما أن الأزمة تمثل تهديدا لحياة الانسان وممتلكاته ومقومات بيئته فان مجابهتها تعد ولجها مصيريا .
 - ٨ - أن مواجهتها تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة ولينكار نظم أو نشاطات تمكن من إستيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية .
 - ٩ - أن مواجهة الأزمات تستوجب درجة عالية من التحكم فى العلاقات والإمكانات وحسن توظيفها فى إطار مناخ تنظيمى يتسم بدرجة عالية من الإتصالات .
- الفعالة التى تؤمن بالتنسيق والفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة .(٤)
- إن إستقراء هذه الخصائص المعبرة عن ماهية الأزمة تجسد أمانا التحديات الكبرى التى تواجهها إدارة الأزمات ، فهى من جانب مناصرة بالتخطيط والإعداد للتفاعل الإيجابى مع أحداث يصعب التنبؤ بميقاتها وأبعادها على نحو دقيق - ومن جانب آخر مطالبة بتحقيق نظام متناسق فعال لاستيعاب وتخفيف حدة النتائج التدميرية المترتبة على الكارثة .

ثالثاً : العلاقة التبادلية بين الأزمة والمجتمع :

على الرغم من أن أى أزمة هي وليدة مجتمعها ، فأنه أيضا لا يمكن إغفال ما للأزمة من تأثير على المجتمع الذى حدث فيه ، وتفاعلت مع معطياته وظروفه التى يمر بها ، وكذا ما للمجتمع من تأثير على الأزمة ذاتها ، سواء فى سماحه لها بالنمو ، أو فى تصديه لها بالرفض أو بالاستجابة ، أو بتغيير خصائصها وإجهااتها .

إن التفاعل المتبادل بين الأزمة والمجتمع يحكمه فى الأساس قضية فكر الأزمة أو الفكر السائد فى المجتمع ، لفالفكر ليس إلا قوى ذات قيمة قومية وعالمية ، وكلما كان الفكر متقدماً وله مكانته العليا فى المجتمع ، كلما كانت قدرة المجتمع فى تجاوز الأزمة مرتفعة .

فالفكر يبنى للمجتمع من الداخل ، ويحول الذات للمستكينة الساكنة الى قوة فاعلة فى المجتمع ، تعمق الشعور بالواجب والإحساس بالممنولية وتملى المشاركة من أجل الصحوه والنهضة ، والبناء .

وبمعنى آخر أن استفحال الأزمة وشذنتها ليست سببا كافيا لتدمير الكيان الإدارى والمصنف به ، بل لابد أن يكون هناك قابلية فى الطرف الآخر (الكيان الإدارى) لذلك للتدمير والعصف .

ومن هذا فإن إدارة الأزمات ، تصبح إدارة للقيم والمثل والأخلاق العليا للمجتمع، ولكونها تنظم مسيرة الحياة فيه ، وتعمل على تقوية وزيادة روابطه وتماسكه فى مواجهة أى أزمة ، بل ومشاركة أفراده للفعالة فى مقاومة أى تفكك أو تصدع يهدر قدراته أو إمكانياته أو موارده .

إن الاستقراء المتعمق لتاريخ الأزمات، والتأثير المتبادل بينها وبين المجتمع الذى حدث فيه ، تظهر لنا بجلاء أبعاد لهذا التأثير منها :

- موقف المجتمع أمام أحداث الأزمة وأمام الإفرزات والنتائج التى نجمت عنها .
- مقدار ما تعلمه المجتمع من أسرار الأزمة ومقدار سيطرته على أحداثها ، أو سيطرة الأحداث عليه .
- حجم ومقدار توجيه الأحداث الأزموية للمجتمع ، أو توجيه المجتمع لإحداث الأزمة .

- أنواع السلوك ، والبواعث ، والمحفزات التي استخدمت أو سادت في المجتمع أثناء الأزمة .
 - جوهر الأحداث الأزمويه ومحورها الذي تدور حوله .
 - موقف أفراد المجتمع إزاء الأزمة ، سواء كصانين لها ، أو محركين لحدثاتها ، أو متصددين ومعارضين لاقترانها ونتائجها .
- وإذا علمنا هذا كله ، فإننا نصل إلى معلومات أولية حول الظروف التي تجعل المجتمع يخلق مجموعة القيم والمثل التي تبعث في أفراده للفاعلية ، فالفرد يتغير موافقه أمام الحوادث والأشياء ، ومن تغير للمواقف لدى الأفراد يتغير تاريخ الأمم والشعوب .
- ومن هنا فإن معرفة العوامل والمصبات التي تؤثر على الأفراد تستطيع أن تتعامل مع أحداث الأزمة ، بحيث تلغى تأثيرها على المجتمع أو تقلل إلى حد كبير من هذا التأثير ولعل أهم العوامل المؤثرة على أفراد المجتمع ذات الطبيعة المتصلة بالآزمات مايلي : (٥)
- الشعور بالخطر غير المحدد والمبهم وغير المعلومة نتاجه والذي تجسده الأزمة وتداعيات أحداثها
 - الشعور بالقلق والتوتر وعدم الاستقرار الناجم عن إحساس متعاطف بضرورة المشاركة مع الآخرين في رفع خطر الأزمة ، ودرء نتائجها .
 - الاقتناع بضرورة اتقاد المجتمع من برائن الأزمة التي تكاد تعصف به .
 - الحركة العشوائية والمنظمة المضادة لعوامل للقلق والتوتر التي تبحث عن إعادة التوازن إلى الكيان الإداري الذي أصابه الاختلال نتيجة الأزمة .
- من هذا كله يتضح لنا أن التأثير المتبادل بين الأزمة وبين المجتمع يحدث من خلال علاقات التناقض بين المصالح المتعارضة بين قوى صنع الأزمة وبين القوى المعارضة والمضادة لها ، وبين النتائج والاقترانات التي أفرزتها الأزمة في مراحل نموها وتساعدتها وإجتماعها ولما ما كان فإن حدوث (الأزمة) ليس في حد ذاته سوى مؤشر أولى أن المجتمع أصابه إختلال ما يتعين إعادته إلى التوازن .
- ومن ثم إذا تم الوصول إلى إحدائيات التفاعل بين قوى المجتمع وبين قوى الأزمة وتشخيصها تشخيصاً علمياً دقيقاً ، أمكن رصد قوى المجتمع الفاعلة في معالجة الأزمة .

وفيما يتعلق بأنواع الأزمات فهي فوق الحصر ويخضع تصنيفها لمعايير مختلفة ... ما يهمنا في هذا المقام تلك الأزمات للداخلية المرتبطة بحركة النظام السياسي وتأثيرها الفعال على الإدارة العامة في المجتمع أو ما يمكن أن نطلق عليه الأزمات من منظور الإدارة العامة.. وفي هذا الصدد نشير إلى أهم الأزمات :

- أزمة الاختراق الإداري .
- أزمة المشاركة السياسية .
- أزمة التشريعية
- أزمة للتكامل القومي .
- أزمة التوزيع .
- أزمة الهوية .
- أزمة إدارة البيئة .

رابعاً : الأزمات وأدوات التأثير الفعالة :

تحتاج الأزمة إلى العديد من الوسائل والأدوات لوقف تصاعدها أو التعامل معها والقضاء عليها وفي هذا الصدد يبرز نوعان من الأدوات .

١ - أدوات تمس المصالح القائمة :

وهي تلك التي يملكها صانع القرار ، وعن طريقها يستطيع التأثير بشدة على القوى الصانعة للأزمة أو المؤيدة لها ، وأهم الأدوات في هذا الخصوص المساعدات المادية والمعنوية التي يقدمها صانع القرار .

٢ - أدوات تمس المصالح المستقبلية :

وتتصرف هذه الأدوات أساساً إلى ما يمكن لمتخذ القرار الإداري الوعد به مستقبلاً من مزايا مادية ومعنوية وبمعنى آخر المصالح التي يمكن إثارة اهتمام قوى الأزمة بها.

وقد تكون هذه المصالح الموعود بها مبالغاً فيها إلا أنه لنجاحها يتعين على مدير الأزمة القيام بالآتي :

- أ - تأكيد أن الأزمة الحالية القائمة قد نجحت من أن قوى الأزمة الصناعيين لها والمؤيدين لهم لم يتبينوا أنهم هم حقيقة السبب فيما هو فيه وأن خروجهم من الأزمة الحالية يتوقف على إستعدادهم للتغيير .
- ب - أن التغيير المطلوب يحتاج الى شجاعة وإلى استقرار وإلى تحمل وصبر ، لأنه في النهاية سوف يأتي الرخاء وأن الكيان الإداري الذي يديره مدير الأزمة سوف يقدم الدعم والمساعدة .
- ج - أن حل الأزمة والقضاء على أثارها ومعالجة نتائجها لا يمكن أن يتم في ظل ظروف الضغط الأزموى أو تصعيده ، ولكنه يحتاج الى إعادة الأمور الى وضعها الطبيعي NORMAL حتى يمكن البدء فوراً في تقديم العون والمساعدات .
- د - أن إعادة الأمور الى وضعها الطبيعي يستلزم القضاء على قوى الأزمة الصناعية لها أو على الأقل تجميدها وعزلها وإبعادها عن السيطرة على مجريات الأحداث ، لأنها تمثل قيوداً وهولجز تحول دون إستمرار للخير والبذل والعطاء وديناميات التنمية .
- ومن هنا فإن أدوات التأثير تختلف من أزمة الى أخرى ، إلا أنها تتفق في النتائج التي يتعين الوصول إليها .

المبحث الثاني : مفهوم الإدارة

أولاً : التعريف بمفهوم الإدارة :

هناك تعريفان للفظ إدارة - الأول مشتق من فعل " أدار : وبالتالي يأخذ معنى الإدارة القيام بالأعمال والنشاطات المختلفة عامة كانت أم خاصة وكذلك تنظيم وإدارة الأموال ، كذلك يحمل لفظ أدار معنى تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم لتحقيق هدف محدد والثاني ذو معنى عضوي إذ تعنى الإدارة تبعاً لهذا التعريف مجموعة الأشخاص المكونين لمرفق عام ، مثل إدارة الجوازات وإدارة البريد وبهتم التعريف العضوي بالمنظمة أو الهيئة ذاتها وتكويناتها الداخلية (٦).

ونخلص من هذا الى أن الإدارة هي ذلك النشاط الذي يهدف الى الوصول الى الهدف بأفضل الوسائل ولأقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة وتحسين إستخدام وتنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات أشخاص آخرين ويمكن تلخيص وظائف الإدارة في التخطيط والتنظيم والتوجيه (٧) ويرتبط مفهوم الإدارة خاصة في الشق الخاص بالإدارة العامة إرتباطاً وثيقاً بالسياسة العامة للنظام السياسي أو فيما نطلق عليه الطبيعة السياسية للإدارة .. تتبدى هذه العلاقة في الجوانب التالية :

- أ - تعتمد الإدارة العامة قوتها وشرعيتها من القوانين والدساتير .
- ب - شرعية السلطة السياسية هي التي تعطى الصفة الإلزامية للقوانين الإدارية.
- ج - طبقاً لتصنيف عالم السياسة " الموند" لوظائف النظام السياسي تلعب الإدارة دوراً بارزاً في الوظائف المتعلقة بالمخرجات مثل صنع القانون، تطبيق القانون ، القضاء .. وفي كل هذه الوظائف نستطيع أن نلمح المهام التنظيمية التي تقوم بها الإدارة العامة .
- د - عند تحليل أدوار القوى السياسية في المجتمع لا يمكن بطبيعة الحال أن نغفل النخبة الإدارية خاصة أنها المنوطة بمهام السلطة التنفيذية .
- هـ - اعتماد العلاقة أو الطبيعة السياسية لمفهوم الإدارة يساعدنا في فهم التقاطع والقياسية للعلاقة المتعلقة بعملية صنع القرار السياسي في المجتمع .

و - يرتبط مفهوم الإدارة ارتباطاً وثيقاً بمفهوم السياسة العامة ، حيث يعتبر
العنصر الإداري بمثابة ميكانيزم النظام السياسي لتنفيذ سياسته العامة
المتعلقة بقضايا النظم والتوزيع وتظهر السياسة العامة للدولة في عدة
أشكال : قرارات منفردة ، قواعد قانونية ، لوائح تنظيمية .

ثانياً : الإدارة الموقفية المؤقتة :

يفهم من لفظ الإدارة الموقفية أنها مرتبطة بموقف معين أو حادث معين وبالتالي فهي
موقته بطبيعتها حيث أنها تنشأ كرد فعل للمشكلات :

١ - مميزات الإدارة الموقفية .

- أ - سرعة التكيف والاستجابة للمواقف الطارئة .
- ب - يتميز الأعضاء في تلك الإدارة حسب مهارتهم وخبراتهم وليس على
أساس المراتب .
- ج - تزيد القدرة على إنشاء علاقات سريعة أثناء العمل والقدرة على نسيانها
بمجرد إنتهائه ويضمحل الولاء للوظيفة ويحل محله الولاء المهني
داخل هذه الإدارة .

٢ - دور المنظمة الموقفية:

الدور الرئيسي للمنظمة الموقفية هو تحقيق المرونة الفائقة في التعامل مع التغيير
الديناميكي الذي طرأ على البيئة التي أصبحت مشحونة بعوامل الغموض وعدم التأكد
والأخطار والمواقف الطارئة وغير المتكررة ، مما يحتم أن تتحلى بسرعة الاستجابة
وسرعة التلبية والتصرف .

وقد أثبت هذا النمط من الإدارة فاعليته ومن أمثلتها غرفة العمليات في شرطة
النجدة وحالات الحرب وظروف الطوارئ العامة والكوارث الطبيعية ومقاومة الأوبئة
والأفات .

٣ - مهام المنظمة الموقفية :

تقوم المنظمة الموقفية بالاضطلاع بمهام مواجهة الأزمة وإحتوائها تبعاً لظروف
كل حالة ، ولكن هناك مهام عاملة تتمثل في الآتي :

- أ - تحديد مسئولية كل جهة في مواجهة الأزمة وتنظيم عملية مواجهة الأزمة وعناصرها المختلفة من إنذار وتخطيط وتنفيذ .
- ب - تحقيق التكامل بين عمليات مواجهة الأزمة وضرورات الحياة اليومية.
- ج - تحفيز كافة الجهات على المشاركة في مواجهة الأزمة .
- د - الإستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة .
- هـ - تحقيق شبكة إتصالات فعالة على كافة المستويات لتوفير المعلومات .
- و - القيام بالوظيفة الإعلامية لتوحيد مصدر المعلومات والتصريحات عن التطورات في مواجهة الأزمة .
- ز - تأكيد أن إدارة الأزمة مسئولية جماعية وتعاون فعال بين كافة القطاعات على المستوى القومى .

ثالثاً: الإدارة والتنمية :

اهتل مفهوم إدارة التنمية أهمية بالغة فى الآونة الأخيرة باعتبار أن قضية التنمية صارت محور حركة النظم السياسية الحديثة ، ويشير مفهوم إدارة التنمية (DEVELOPEMENT ADMINISTRATION) الى الأساليب الادارية الملائمة لتشغيل الجهاز الادارى فى الدول النامية لمواجهة مشكلاته بما يحقق الإنماء الاقتصادى الفعال .. معنى هذا أن مفهوم إدارة التنمية يشمل الجوانب التالية : (أ)

- ١ - إقتراح الحلول للمشكلات الاجتماعية والسياسية .. الخ التى تولجها إدارة التنمية .
- ٢ - أهمية دور الجهاز الادارى فى عملية التنمية، والتى ترتبط فى أحد جوانبها بدراسته وتنظيمه وبحث مشكلاته وتؤدى إدارة التنمية الى ظهور العديد من المنظمات العامة اللازمة لإدارة التنمية .

- أ - منظمات مصلحة : الوزارات والمصالح الحكومية .
- ب - منظمات محلية : وهى تنشأ لتنفيذ سياسات المنظمة المصلحية .
- ج - المؤسسات العامة : وهى المنظمات الاقتصادية أو منظمات الأعمال التى أنشأتها الدولة وتديرها الحكومة وحدها أو يديرها الأفراد لحساب النظام السياسى .

- وواقع الحال أن النجاح فى إدارة للتنمية لا يرتبط ارتباطاً محدداً بأساليب تنظيم وإدارة الجهاز الإدارى وإنما يقاس ذلك النجاح بالارتباط الاجتماعى لإدارة للتنمية ، فعملية إدارة للتنمية، هى عملية تنظيم اجتماعى أكثر من كونها عملية تصميم إدارى .
- حاصل القول أن عملية إدارة للتنمية تتطلب توفر المفاهيم التالية :
- ١ - أن للتنمية لا يمكن تحقيقها دون توسع كمى وكيفى فى دور البيروقراطية العامة .
 - ٢ - هذا التوسع السابق لا يكون هدفا لذاته ، بل بغرض إحداث للتنمية .
 - ٣ - أهمية تحقيق التوازن بين حجم وأساليب التنمية من ناحية وبين متطلبات السياسة العامة من ناحية أخرى .
 - ٤ - لابد من تحديد دقيق لمفهوم للتنمية يتحدد على أساسه دورها داخل المؤسسات العامة والمنظمات الأهلية .

رابعاً : التنمية الإدارية :

فى مواجهة الأزمات المتلاحقة والفساد الإدارى والسياسى والاقتصادى الذى ساد معظم دول العالم الثالث لجأت تلك الدول الى سياسة التنمية الإدارية لتنشيطية تخلف الإدارة الناتج عن تعدد الأزمات التى تولجها النظام السياسى بصفة عامة والهيكل الإدارى بصفة خاصة .

وكانت للتنمية الإدارية فى البداية عبارة عن برامج تدريبية للإدارة العليا والقادة الإداريين .

تعريف التنمية الإدارية :

هناك عدة تعريفات للتنمية الإدارية منها :

- ١ - النشاط الذى يستهدف التغلب على قصور النظام الإدارى فى تحقيق وظائفه بالكفاءة المطلوبة تلبية لرغبات السكان وإشباعاً لحاجات المواطنين .
- ٢ - التنمية الإدارية هى درجة تناسب التغيرات النوعية والكمية للثماط والضوابط السلوكية يضطلع بها الجهاز الإدارى من جهة مع التغيرات النوعية والكمية فى السلع والخدمات العامة المطلوبة من الجهاز الإدارى للدولة وإنتاجها وتوزيعها من جهة أخرى .

٣ - للتنمية الإدارية ذات بعدين أفقي ورأسي ، الأفقي يعنى تحسين المؤسسات والبرامج الادارية والحكومية ، والرأسي يعنى النمو العمودى وتحسين أداء المؤسسات والمؤسسات الناشئة للنظام الادارى لأى مجتمع سياسى ، أى أن التنمية الادارية هي تحسين المؤسسات الادارية .

٤ - التنمية الادارية هي زيادة القدرة الذاتية للجهاز الادارى للدولة بمؤسساته ومنظماته وأفرادة على حل مشكل التغيير وتقوية فاعليته وقدرته على التكيف مع المتغيرات الجارية .

التعريف الأخير يركز على قدرة النظام الإدارى للدولة على مواجهة الأزمات المختلفة التى يمكن أن تولدة عملية التغيير المستمر فى المجتمع مثل أزمات التشريعية والتكامل القومى ... الخ .

المبحث الثالث : إدارة الأزمات

أولاً: التعريف بالمفهوم والنشأة التاريخية :

نشأ بمصطلح إدارة الأزمات (CRISIS MANAGEMENT) في الأصل في أحشاء الإدارة العامة بشكل جنيني وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة والحرائق والفترات الجوية والحروب الشاملة .

ولكنه ما لبث أن نما بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة والحادة مثل أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦١ في عهد الرئيس الأمريكي كينيدي ، وأزمة الشرق الأوسط عام ١٩٦٧ وأزمة البترول العالمية عام ١٩٧٣.

ثم سرعان ما عاد لمصطلح " إدارة الأزمات " مرة أخرى ليزدهر في أحضان علم الإدارة وكان ذلك حين استخدم للترويج بأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية ، والقطاعات العامة لأجواز مهام عاجلة أو لحل مأزق طارئة ، وفي سبيل ذلك ظهرت " قوة المهام الخاصة (TASK FORCE) أو الإدارة بالاستثناء أو إدارة المشروعات (لإنشاء مطار أو بناء خزان مياه) أو فكرة " غرفة العمليات (OPERATIONS CENTER) ، لإدارة المشاكل الحادة المتفجرة ، وهو بذلك بمثابة " إدارة أزمويه أى أهد فروع أو أدوات الإدارة مثله مثل " الإدارة بالأهداف " أو " الإدارة العملية " أو " الإدارة الديمقراطية " .

ولما تبلورت معالم هذا الأسلوب " الإدارة الأزموية " ثار التساؤل حول إمكانية تحويله إلى نمط (PATTERN) متكامل ، يسمى " إدارة الأزمات " ، يعمل كوحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة هي الأزمات والمشاكل الصعبة ، وذلك بتفويض أو وضع القواعد والأمس النظامية (INSTITUTIONALIZATION) له ليصبح نمطاً إدارياً محدد الخصائص له آلياته (ميكانيزماته) المميزة في مواجهة الأزمات المتعددة والمتعاقبة والمتزايدة .

وقد لقي هذا الاتجاه إهتماماً ملحوظاً من جانب علماء الإدارة العامة ذوي الخلفية في العلوم السياسية ، فتحدث البعض عن صعوبة إيجاد " إدارة أزمات " للوقوف في وجه الفوضى المتصاعدة ، والمشاكل المترابطة الناجمة عن المتغيرات المتلاحقة التي كشفت

عجز النظام السياسى بما فى ذلك للجهاز الادارى ذاته فى الاقطار النامية عن مواجهتها من خلال الأطر والمؤسسات والبنى التنظيمية القائمة
فى ضوء التقدم السابق يمكن القول أن إدارة الأزمات تعنى بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالادوات العلمية والادارية المختلفة وتجنب سلباتها والاستفادة من إيجابياتها .. فعمل إدارة الأزمات هو علم ادلة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة ، والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها فى كافة المجالات .

وفى هذا الصدد ينبغى للتمييز بين مفهومين ، إدارة الأزمات والادارة بالأزمات .
فادارة الأزمات تعنى كيفية التغلب على الأزمة بالادوات العلمية والادارية المختلفة ، وتجنب سلباتها ، والاستفادة من إيجابياتها .. على حين تقوم الادارة بالأزمات على الفعل الأزمة ويجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة بالفعل (٩) .
وتقوم عملية الادارة بالأزمات على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكى والاقتصادى الى تكريس الأزمة لى سلوك معين بشأنها والمعامل للعلاقات الدولية منذ الحرب العالمية الثانية يجد هذا النوع من الادارة سائداً فى كثير من التفاعلات الدولية خاصة من قبل القوى الكبرى بصدد تنفيذ سياساتها إزاء دول العالم الثالث.. الا أن هذا الأسلوب لم يعد يتناسب مع روح العصر ومع ازدياد الوعى وارتفاع مستويات المعيشة وثورة الاتصال الحديثة فى مجال تكنولوجيا المعلومات .

ثانيا : الادارة العامة ... وإدارة الأزمات :

السمة العامة للعصر الحالى أننا نشهد ظاهرة عصر المؤسسات ، حيث تقوم السياسات العامة للنظم السياسية المعاصرة على الحفاظ على استمرارية سيادة الدولة وضمان هويتها وأمنها القومى .. من ناحية أخرى تلعب السياسات التنموية دوراً فى التخطيط والتطوير الادارى لتأصيل سبل النمو والرفاهية .
ويكمل ذلك السياسات العامة المتصلة بالتوجيهات المستقبلية واستقرار أزمات المستقبل ، علاوة على أن التحديات التى تفرضها ، الأزمة تمثل تحديات سياسية وأخرى ادارية (١٠) .

إنطلاقاً من هذه التحديات تعد دراسة إدارة الأزمات من منظور الإدارة العامة من الأهمية بمكان .. والأزمة فى هذا الصدد تعد بمثابة أزمة إدارية بالأساس فهى تمس

الكيان الإدارى أو التنفيذى للنظام السياسى وفى هذا الجزء من الدراسة سنحاول أن نتقرب أكثر من مفهوم إدارة الأزمات فى جانبه الإدارى ، حيث نوضح :

- تعريف الأزمة الإدارية - مراحل الأزمة الادارية .

يقصد بالأزمة الادارية ، حالة أو ظاهرة ادارية غير مستقرة تتميز بدرجة معينة من المخاطرة أو عدم للتأكد ، وتندر بحدوث تغير حاد يوشك أن يحدث ، معنى ذلك أن الأزمة الادارية هى نقطة تحول فى أوضاع غير مستقرة تعود الى نتائج غير مرغوبة .. وتنتمى الأزمة الادارية بما يلى :

- ١ - أنها تمثل نقطة تحول أساسية فى ظواهر إدارية أو متغيرات بينية .
- ٢ - غالبا ما تفرز سلوكا مريضا فى صورة عدم كفاءة وفاعلية متخذى القرار إزاء الأزمة .
- ٣ - تسبب درجات متفاوتة من التوتر والقلق للقيادات الإدارية .

وتمر الأزمة الادارية بأربعة مراحل هامة :

١ - المرحلة التحضيرية:

وهى تسمى فى دراسات أخرى بمرحلة ما قبل الأزمة .. وتكمن أهمية هذه المرحلة فى قدرة القيادة على استشراف واستكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات ، التى قد ينجم عن وقوعها أزمة ما.. ومن ثم بحث السبل والآليات المناسبة لمواجهة تلك الأزمات المحتملة .

٢ - مرحلة نشوء الأزمة :

فى المرحلة السابقة ، اذا ما فشل صانع القرار فى توقع حدوث أزمة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتكثف ويتعاضد خطرها .. ان كفاءة صانع القرار فى هذه المرحلة تتجلى فى القدرة على مواجهة الأزمة فى هذه المرحلة والفاعلية فى إتخاذ التدابير اللازمة لإزائها .. وهذا بدوره يتوقف على عدة عوامل رئيسية .

أ - حجم المعلومات المتوافرة .

ب - القدرة على تحديد الأولويات ، ومن ثم الكفاءة فى معالجة الآثار المختلفة الناشئة عن الأزمة وخلق جدول أولويات يتسم بالدقة والفاعلية .

ج - القدرة على الاختيار الدقيق بين البدائل المتاحة .

٣ - مرحلة انفجار الأزمة :

تبدو هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار أو القيادة الإدارية فى التعامل مع العوامل التى حركت الأزمة أو لم يستطع السيطرة على متغيراتها المتسعة ، بحيث تصل الى هذه الدرجة من الاستثراء ، ولذلك من الأهمية بمكان أو يؤخذ فى الحسبان أهمية عنصر إدراك المعلومات المتاحة عن الأزمة وطبيعتها من ناحية ، والتحكم فى عوامل تكريس الأزمة من ناحية أخرى ، ترى بعض الدراسات أهمية توافر العناصر الآتية بالمؤسسات والمنظمات بصدد التعامل مع الأزمات .

أ - القدرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة التى تستوجبها طبيعة الأزمة .

ب - القدرة على خلق مناخ لادارى يقوم على التفاهم والمشاركة بين كافة مستويات النظم .

ج - القدرة على بناء وتنمية شبكة اتصالات فعالة تكفل توافر كل البيانات

د - القدرة على التنبؤ بالمستقبل وتحقيق الإدراك الكامل لطبيعة الأزمة وخطورتها .

هـ - القدرة على تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع البيئة الخارجية .

٤ - مرحلة انحصار الأزمة :

تبدأ فى هذه المرحلة ثلاثى للعوامل المسببة للأزمة ، بحيث تعود المنظمات أو المؤسسات الى مرحلة التوازن الطبيعى قبل حدوث الأزمة ، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والرشاد والخطط بصدد التعامل مع الأزمات وصولا لمرحلة التوازن .. علاوة على ذلك فهى بمثابة مرحلة تقويمية للتعامل مع العوامل المستحدثة التى قد تنجر حدوث أزمات مستقبلا .(١١)

ثالثا : الأزمة بين التحدى السياسى والتحدى الإدارى :

إن التحديات الأساسية التى تفرضها الأزمة على التكوين المؤسسى المعاصر تتصل بجانبين أولهما سياسى ينبع من طبيعة ظاهرة الأزمة وتصاعدها الفجائى وما يتصل بذلك من صعوبة فى التنبؤ بمواقفها وحجمها وأبعادها التدميرية ، أما التحدى الثانى فهو لادارى

اذ يصعب نهوض مؤسسة واحدة بكل النشاطات المتصلة بدرس أو تخفيف حدة الأخطار
التدميرية المتصلة بأى أزمة (١٢)

١ - التحدى الميلى:

هناك العديد من الأسئلة المتعلقة بالقضايا المجتمعية المتصلة بالأزمة التى تمثل تحديا
لعلم السياسات العامة وتستوجب دراسات جادة ومتكاملة تعين الأجهزة التشريعية
والتنفيذية فى تشكيل سياسات محددة بشأنها ومن بين هذه الأسئلة :

أ - ما الدور الواجب على الحكومة المركزية أدائه فى إدارة الأزمات
مقارنا بالأدوار التى ينبغى أن تهض بها الادارات الإقليمية
والمحلية؟

ب - ما القدر من الاهتمام والإمكانيات الذى ينبغى أن تولف للاعداد
والتحضير لمجابهة الأزمات ؟

ج - ما طبيعة التشريعات القومية الواجبة لدرء أو تخفيف حدة الأزمة وكيف
يمكن للحكومة المركزية التحقق من تنفيذها ؟ وما هى الاجراءات أو
العقوبات المترتبة على عدم التقيد بها من قبل الادارات المحلية أو
المؤسسات الخاصة أو الأفراد ؟

د - ما أفضل الطرق التى يمكن أن تنتهجها الحكومه المركزية فى تقديم
للعون أو المساعدة للمتضررين من الأزمات ؟

هـ - ما هى مجالات الدراسات والأبحاث العلمية التى ينبغى أن تجد تشجيعاً
ودعماً من الحكومة المركزية بهدف للتوصل الى خيارات أفضل فى
إدارة الأزمات؟

و - ما نسب الطرق لتنمية معرفة الرأى العام بمخاطر الأزمات وكيفية
الحد من هذه المخاطر ؟

إن هذه الأسئلة لا تعدو أن تكون نماذج للعديد من القضايا المجتمعية المتصلة بادارة
الأزمة وهى فى مجملها تمثل تحديات جديرة بالدراسة وتحديد البدائل العلمية الممكنة وفقاً
لطبيعة النظام السياسى والاجتماعى لكل دولة .

٢ - التحدى الإدارى :

أما إذا تأملنا فى التحدى الثانى الذى تفرضه الأزمة على التكوين المؤسسى المعاصر فأننا نجد تحديا إداريا يعود فى جوهره إلى الطبيعة المركبة لظاهرة الأزمة ويمثل هذا التحدى الإدارى فى تناقض طبيعة التكوين المؤسسى مع التعدد والتداخل فى النشاطات والاختصاصات والمسئوليات التى تفرضها خاصية إدارة الأزمات .

إن السمة اللازمة للتكوين المؤسسى بصفه عامه هى إعماده على البنية الوظيفية، الأمر الذى نتج عنه قيام وزارات أو مصالح أو إدارات بوظائف محددة ، وكل من هذه المؤسسات تحرص على إستقلاليتها وحدود إختصاصاتها ، لهذا فأننا نجد أن التكوين المؤسسى للدولة على المستوى المركزى يقوم على التجزئة الأفقية للمسلطات (الوزارات والمصالح) بينما هو فى ذات الوقت يحدد درجات معينة من الاختصاصات وفق علاقات رأسية بين الوزارات والمصالح من جانب والمحافظات أو الادارات المحلية من جانب آخر ويظل التكوين المؤسسى فى كل هذه الحالات متسما بدرجة عالية من الاستمرارية والنمطية القائمة على نظم معلومة وتوقعات محددة فى الأداء ، فى الوجة المقابل نجد أن هذه الدرجة العالية من التجزئة والاستقلالية فى التكوين المؤسسى وما يترتب عليها من إستمرارية ونمطية غير ملائمة مطلقا لإدارة الأزمات ، إذ أن طبيعة الأزمات تبرز تدفقا وتداخل بين النشاطات والاختصاصات والمسئوليات .. أن خاصية إدارة الأزمة تقوم على أنها متخللة وحادثه بين إدارات حكومية متعددة وقطاعات مختلفة ومجموعة من التنظيمات ، ومن الطبيعى أن ينتج من كل هذا التداخل والنماذج تشابك وتكوين مركب فى العلاقات التنظيمية على المستوى الأفقى والمستوى الرأسى ، ومن هنا تبرز الإشكالية أو التحدى الإدارى الذى تستوجه طبيعة إدارة الأزمة وهو أمر يقضى بالضرورة نسقا تنظيميا لإدارة الأزمة يختلف اختلافا بينا عن سمات الإدارة المؤسسية فى الظروف العادية المستقرة .

رابعا: المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات

يتطلب التعامل مع الموقف الأزموى وإدارة الأزمة إستخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة ، وفى الوقت ذاته يتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل .

١ - تبسيط الإجراءات

من المفترض أن لاتخضع المعالجة أو التعامل مع الأزمات لنفس الاجراءات المنصوص عليها فى معالجة المشاكل المختلفة ، فالأزمة لاتنتظر ، بل أن تجاهل عنصر الوقت قد يؤدى الى دمار كامل للكيان الادارى الذى حدثت فيه الأزمة ، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنفية ، وتهدد حياة الكيان الادارى ، وتحتاج الى التدخل السريع والحاسم والسليم والصحيح أيضا ، ومن هنا فان تبسيط الإجراءات يساعد على للتقائية فى التعامل مع الحدث الأزموى ومعالجتها بسرعة وبشكل سليم .

٢ - اخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية

لايمكن التعامل مع الأزمة فى إطار من العشوائية والارتجالية أو بسياسة الفعل ورد الفعل . بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الادارى السليم لتأكيد عوامل النجاح وحماية الكيان الادارى من أى تطورات غير محسوبة يصعب عليه احتمال ضفطها .
ويقوم المنهج الادارى العلمى على أربع وظائف أساسية هى :

أ - التخطيط

يعد التخطيط بمثابة الاطار العام الذى يتم فى نطاقه التعامل مع الأزمات ، وهو ما يعنى التحديد المسبق لما يجب عمله ، وكيفية القيام به ، ومتى ، ومن الذى سيقوم به ، ومن هذا فان التخطيط يكون عادة مرتبط بحقائق الأزمة ، وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها ، وتوقع الأحداث ، والاعداد للطوارئ ورسم سيناريو بتتابعات الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكبر فاعلية ممكنة .

ب - التنظيم

لضمان التدخل الكفء فى الأزمات ، لابد من توافر نوع من التماسق والتنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التى تبذل لادارة الأزمة ، خاصة عندما تحتاج الأزمة الى جهد جماعى ، خاصة وأن كثيرا ما يؤدى التعارض والتناقض والازدواجية الى أزمات من نوع جديد ، ويهتم التنظيم بتحديد الأشخاص الموكله اليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات والمهام المرتبطة بكل منهم ، وما هى الأنشطة التى سيقومون بها لادارة الأزمة ، ومن الذى

سياساتهم ، وأمام من سيكونوا مسئولين ، والسبل المحددة للاتصال ، وبالشكل الذى يضمن إقامة علاقات فعالة بين العمل، والأشخاص وأماكن المواجهة والتعرض والتنفيذ وبالشكل الذى يكفل للسلطة الادارية السيطرة على الأحداث .

ج - التوجيه

حيث تعتمد إدارة الأزمات على فن المواجهة الجريئة والسريعة والصحيحة لأحداث الأزمات وهى عملية تحتاج الى معرفة إمكانيات الأفراد والظروف البيئية المحيطة بالمواجهة الأزموية ، وأن يتم احاطة الأفراد بالمعلومات والتوجيهات التى تضمن لهم فاعليتهم ، ومن هنا فإن عملية للتوجيه تقوم على تحديد متخذ القرار للمعلومات الضرورية التى يتم تزويد فريق مواجهة الأزمة بها ، ومن الذى سيقوم بنقلها ، وكيف .

ويتضمن للتوجيه السليم فى إدارة الأزمات ، شرح طبيعة المهمة ، ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل، والهدف والغرض من التدخل والسلطة المفوضه، والأساليب المتاحة أمامهم، ويتم ذلك عادة من خلال إجتماع مسبق بأفراد الفرق مع متخذ القرار الادارى، ومن خلال الخرائط والصور، والمخطوطات والأنشطة ومدى ارتباطها بعضها بالآخر .

وتتضمن عملية للتوجيه أيضا استخدام الأوامر الادارية للقيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين، أو تعديله، ويجب أن يتصف الأمر بعدة خصائص هى :

- ١ - أن يكون الأمر معقولا وقابلا للتنفيذ .
- ٢ - يجب أن يكون الأمر واضحا لا غموض فيه .
- ٣ - يجب أن يكون الأمر كاملا مبينا العمل المطلوب تأديته سواء من الناحية الكمية ، أو من الناحية النوعية الكيفية ، ومكان القيام به ، والوقت الذى يجب أن يتم فيه .
- ٤ - يجب أن يكون الأمر بالمهمة مكتوبا ومعتمدا من السلطة المختصة . ومحددا به كافة الصلاحيات وحدودها حتى لا يكون هناك تجاوزات ، أو حتى لايساء فهمها أو تتعرض للنسيان ، وحتى يسهل الرجوع اليها اذا ما اقتضت الضرورة ذلك .

د - المتابعة

تعد نتائج التدخل في الأزمة وادارتها نتائج ليست نهائية ، وإنما هي مرحلية ، ومن ثم فإن معالجة الأزمة ووقف تدهور الأمور ، تصبح مرحلية ونتائجها مرحلية ، وتظل هناك الأسباب كامنة ، مثل النار تحت الرماد تنتظر لتشتعل مرة أخرى ، فعلى سبيل المثال فإن حدوث أزمة صحية لإنسان ما تجعل من مهمة الطبيب المعالج أن يعالج أولا حالة الأزمة ويبذل كل جهده للمحافظة على حياة المريض ، ثم بعد مرور حالة الأزمة يتولى مهمة معالجة أسبابها للحلولية دون وقوعها مرة أخرى ولا يتم ذلك بدون أن يكون هناك متابعة حقيقية .

٣ - الوفرة والحضور الدائم

لا يمكن معالجة أى أزمة أو التعامل معها من خلال عجز أو قصور سواء عن الحركة أو عن مقاومتها ، أو عن التعامل معها والتصدي لها ، فالأزمة تحتاج الى الاستعداد والى الوفرة الاحتياطية للكافية والمناسبة للتدخل لمقاومة أى قصور أو عجز ، كما أنها تحتاج الى الفهم الكامل ، والفهم الكامل لا ينشأ عن الغياب بعيداً عن الأزمة أى عن موقع أحداثها ، أو عن معرفة من القائمين بها ، ويتطلب الأمر الحضور الدائم الذى يمثل الفهم العميق والأوسع لاسباب عناصر أبعاد الموقف الأزموى الذى يولجه الكيان الإدارى ، وبالتالي فإن الحضور الدائم والتواجد فى موقع أو مواقع الأحداث أمر كفيلاً بإتقان تصاعد الأزمة ، ومنع تدهور مقاومة الدفاعات الأولى للكيان الإدارى ، أو انهيارها تحت عبء الضغط الأزموى فضلاً عن أن الحضور فى مواقع الأحداث يتيح معرفة ما يحدث أولاً بأول ، ومن ثم التدخل الفورى بالشكل الكفى الذى يتطلبه ويحتاجه الموقف ، كما أن التواجد فى مواقع الأحداث واحساس الطرف الآخر الصانع بالأزمة ، وكذا القوى المؤيدة له بهذا التواجد أمر له نتائجه النفسية الملموسة ، المؤثرة فى حركة وردود فعل ليس فقط صانع الأزمة ، ولكن أيضاً على حلفائه ومناصريه ومؤيديه وعلى القوى المحايدة التى تحاول جذبها الى تون الأزمة لتأييده ودعمه .

٤ - تفويض السلطة

تعد عملية تفويض السلطة " قلب " العملية المتناض في الدورة الدموية فى إدارة الأزمات ومن ثم فإن تفويض السلطة ينظر اليه باعتباره محور العملية الإدارية سواء فى

ادارة الأزمات ، أو لتفريق المهام الأزموية وما يتطلبه التعامل مع قوى الأزمة مع الأحداث الأزموية ، خاصة إذا ما كانت أحداث الأزمة منفصلة من مكان ، وفي عدة مواقع منفصلة ومستقلة عن بعضها البعض ، هذا ويحتاج ادارة الأزمات الى السرعة العاجلة في اتخاذ القرارات ، وفي الحقيقة فإن هذه السرعة أيضا لاتتفصل عن الدقة التي يتعين أن يتخذ في ضوئها القرار ، وأيا كان فإن للقرار التسليم يجب أن يتصف بعدة صفات أساسية .

أى أن القرار الإداري يتعين أن يكون مناسباً للحدث الأزموي ويمكن تنفيذه في حدود الامكانيات المتاحة لمدير الأزمة ، وأنه يمكن إبلاغه للمستويات الإدارية المختلفة بما فيها فريق التعامل مع الأزمات وأن يتم بالوضوح لكافة الأفراد الموكلة اليهم مهمة ادارة الأزمة وللتعامل معهم ، ولا يجب أن يحتوى على أى غموض ، حتى لا يحدث لبس أو سوء فهم يؤدي الى عواقب وخيمة وتكاليف باهظة .

وفي هذا الإطار تصبح عملية تفويض السلطة مسألة في غاية الأهمية والخطورة أيضا ، وفي الوقت ذاته فإن تفويض السلطة لايعنى أبدا إطلاق مطلق الحرية للمستويات الدنيا وتوسيع سلطاتها بشكل مطلق أو غير محدود ، بل أن تفويض السلطة يتم في إطار المستويات الإدارية ذاتها ، أو الأقرب منها .

حيث يجب منح كل فرد من أفراد الفريق المناطق به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدد ، وفي الوقت ذاته على هذا الفرد أن يعرف الأنشطة والمهام التي يتوقع منه إنجازها ، وأيضا علاقته مع الأفراد الآخرين .

وتفويض السلطة هو من أهم المتطلبات الإدارية في ادارة الأزمات ، حيث يتيح لفريق مواجهة الأزمة ولقائده حرية الحركة والتصرف ، وفقا لما يمليه عليه الموقف الأزموي الذي يواجهه ، خاصة وأن تفويض السلطة يعطى في شكل تفويض عام أو تصريح عام بالتصرف .

• - فتح قنوات الاتصال والابقاء عليها مع الطرف الآخر

تحتاج ادارة الأزمات الى كم مناسب من المعلومات ، والى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة ، وسلوكيات أطرافها ، ونتائج هذه السلوكيات ، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال والابقاء عليها مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف ، وكثيرا ما

تستخدم ميساة الباب المفتوح ، كأداة للحصول على المعلومات والابقاء على سلامة قنوات الاتصال .

خامسا : وسائل الاتصال و إدارة الأزمات

تلعب وسائل الاعلام دوراً هاماً أثناء وبعد الأزمات بل يمكن القول أن ادارة الأزمات البيئية تعتمد فى أحد استراتيجياتها على وسائل الاعلام ، عن طريق حسن توظيفها لتحقيق الجوانب التالية :

- ١ - أن يكون للرأى العام على دراية تامة بأبعاد الأزمة .
 - ٢ - المساعدة في تنشيط الكيانات المحلية على مجابهة الأزمة .
 - ٣ - الحث والتحفيز على تقديم الاسعاف والنجدة ذات الفعالية وفق الاحتياجات الطارئة للمائلة
 - ٤ - تلعب أجهزة الاعلام دور حلقة الاتصال بين الأفراد ، وصانعى القرار السياسى والقائمين على ادارة الأزمات .
- وفى هذا الاطار فان هناك مجموعة ضوابط تحكم علاقة الرأى العام بمسألة ادارة الأزمة وهى.
- * الدقة والحذر حيال الرأى العام ، وامتداده بالحقائق التفصيلية .. لان التشغل الشاغل فى هذه الفترة ماذا حدث ؟ وماذا ستفعل الأجهزة الرسمية .
 - * مراعاة دقة تحرير التصريحات ذات الطبيعة السياسية ، بحيث تساعد على تشكيل للرأى العام فى جانب مواجهة الأزمة وحلها .
 - * ضرورة وأهمية الاعتراف بالأخطاء التى قد تحدث أثناء عمليات الإنذار والاعلانة .
 - * القدرة على التعامل بموضوعية وعدم الانفعال مع أجهزة الرأى العام .
 - * نشر الحقائق بالسرعة اللازمة لخلق مناخ عام صحى يخدم الأزمة .
- والواقع أن التعامل وفق هذه المؤشرات انما ينبع من النظرة الشاملة لمؤسسات ادارة الأزمات ليس كوحدة قائمة بذاتها بل كتخصصات متداخلة داخل المؤسسات المعنية بالازمة ... لذا من الأهمية بمكان وضع خطط منسقة لتحقيق الاتصال للفعال بين الأجهزة وبعضها البعض خاصة أجهزة الطوارئ .(١٣).

سادسا: المنهج المتكامل لإدارة الأزمات

يمر المنهج المتكامل لإدارة الأزمات بمجموعة من المراحل تشبه في طبيعتها مراحل الإنتاج ، بغية تحقيق مجموعة من الأهداف النهائية والمرحلة وصولا إلى التغلب على الأزمة وإدارتها بشكل مناسب .

ويقوم هذا المنهج على عدة مراحل منطقية هي :

- ١ - مرحلة الاختراق لجدار الأزمة
- ٢ - مرحلة التمرکز وقامة قاعدة للتعامل مع عوامل الأزمة بعد اختراقها .
- ٣ - مرحلة توسيع قاعدة التعامل ومد جسور ومجسات الاختبار
- ٤ - مرحلة الانتشار السريع لتدمير عناصر الأزمة وشل حركتها ودفعها بعيدا عن أماكن السيطرة .
- ٥ - مرحلة التحكم والسيطرة على موقع الأزمة .
- ٦ - مرحلة التوجيه لقوى الفعل الإرادي للصناعة للأزمة الى المجالات الأخرى .

١ - مرحلة الاختراق

الأزمة في ذاتها كيان مغلق تحيطه جدران سميكة من الغموض ومن ثم فإن أى قرار قد يتخذ بشأنها سوف يحمل نسبة من عدم التأكد ، ومن ثم تكون احتمالات نجاحه محدودة .

ومن هنا يتعين أن يتم اختراق هذه الجدران للنفاذ ورئها لمعرفة مضمون الأزمة ومن ثم التعامل مع أسبابها والتغلب عليها ، ولا يمكن فهم الأزمة ، الا من خلال فهم مكوناتها وعناصرها ، ومن هذه العناصر ، الأسباب والدوافع والأهداف التي تحكمها والقوى التي تديرها وتولد الضغط داخلها .

ومن هنا فإنه في مرحلة الاختراق تتم مجموعة من العمليات الإدارية ذات الأهمية :

أ - عملية البحث

بحيث يتم في هذه العملية بحث موضوع الأزمة وعناصرها ، ونشأتها وتطورها ، والعوامل المؤثرة في إيجاد الأزمة ، ونموها وكذا المحددات المؤثرة على مسارات واتجاهات هذه الأزمة ، وآليات الأزمة وأدائها والارتباطات والعلاقات الخاصة بها ، ومن خلال عملية البحث تتبلور

المعلومات والبيانات والمعارف الخاصة بالأزمة ، ومن ثم يصل متخذ القرار إلى تشخيص واقعي للأزمة ، وتصور لإبعادها ومن ثم تنتقل إلى العملية الثانية للاختراق وهي :

ب - التكيف

وتعني مرحلة التكيف قيام متخذ القرار أو فريق إدارة الأزمات بالحكم على التصور الشامل للأزمة ، وعلى جزئياتها ومعرفة جوانبها السلبية والإيجابية ، وتحديد دقيق لمن يعمل معنا، ومن يعمل ضدنا ومن يسير في إطار التيار الجارف للأزمة يغذيها رغما عنه ولديه الاستعداد للتحويل إلى مسارات بديلة ويتم عملية الاختراق من أضعف جزء في بنية أو جدار الأزمة ، وهذا الجزء يمثل في الحقيقة المكان الذي نعلم عنه كل شيء ، ومن ثم نستطيع اختراقه والتغلب عليه ، والنفوذ منه إلى ما نجهله من أسباب الأزمة والتعامل معها والتغلب عليها ، وتتمثل مناطق الضعف في الأزمة في :

- مناطق عدم الاستقرار لدى المنكفين من هذه الأزمة .
- منطقة انفصال لدى العناصر المتكاثفة المستفيدة من نشوء الأزمة .
- منطقة عدم وضوح في المفاهيم أو تكريس المصالح وتوزيعها بين الأطراف المستفيدة من نشوء الأزمة والباعثين على وجودها .

ويستعان في عملية الاختراق للأزمة بأسلوبين رئيسيين هما :

الأسلوب الأول : إعادة قراءة الأزمة من جديد FLASH BACKING

TRACKING وليس معنى إعادة قراءة الأزمة هي إعادة قراءة ما نشر عنها في الصحف والمجلات فحسب ، ولكن في حقيقة الأمر إعادة قراءة الأزمة بشكل تفصيلي وثيق للوصول إلى إدراك شامل للنواحي الآتية :

COMMUNICATION

• قنوات التواصل والاتصال

CAUSE

• العوامل المسببة

SUPPORTING

• العوامل للمساعدة

CONDITIONING

• العوامل المناخية والظروف المحيطة

الأسلوب الثالثى - إعادة تتبع أحداث الأزمة

١ - إختراق جدار الأزمة :

ويقوم هذا الأسلوب على إسترجاع الأحداث للتاريخية للأزمة خلال مراحل نشونها المختلفة، لتشخيص كل مرحلة من المراحل ومعرفة تحديد كل من:

- الأسباب الباعثة على نشوء الأزمة.
- العوامل المحيطة أو البيئة التى ساعدت على نمو الأزمة .
- الأطراف المؤيدة لصنع الأزمة والمستفيدة من استمرارها أو من تفجيرها.
- الأطراف والقوى المعارضة التى أضرت من صنع الأزمة وتضار من استمرارها .
- القوى والعناصر المحايدة .

ومن ثم يتم الاختراق لجدار الأزمة، وكسر حاجز عدم المعرفة وزيادة حجم المعرفة والمعلومات التى تقلل دائرة عدم للتأكد ومن ثم يمكن القيام بالخطوة التالية :

٢ - التمرکز

إذا ما تمت عملية الاختراق لجدار الأزمة بنجاح ، فإن الخطوة التالية هى بناء رأس جسر متمركز داخل كيان الأزمة ذاتها حتى يمكن العبور عليه الى لب الأزمة وجوهرها ومن هنا يحتاج الأمر الى بناء قاعدة ارتكازية داخل الطرف الصانع للأزمة ، وغالبا ما يتم بناء هذه القاعدة الارتكازية فى منطقة الاختراق ، ويتم ذلك من خلال تقوية عملية الاختراق بالحصول على مزيد من المعلومات عن الطرف الآخر ، وكسر حواجز المجهول عنه ، وتحويله الى معلوم ، ويتم للتمرکز للنجاح أيضا من خلال استقطاب بعض العناصر العاملة لدى الطرف الآخر ، وتجنيد لها لصالحنا ، والحصول على المعلومات التى نرغبها منها ، وجعلها أيضا بمثابة مراكز تجميع معلومات ، ومجمعات لفهام ، وبالونات اختبار ومناطق نفاذ جيدة تمهيدا للدخول فى المرحلة التالية .

٣ - التوسع

وهى مرحلة كسب مزيد من المؤيدين لوجهة نظرنا ، وتحويلهم الى عناصر مناصرة ، وقاعدة ليس فقط فى تأييدنا ، ولكن أيضا فى مناهضة ومقاومة الطرف الآخر ومناصرتة ويتم التوسع من خلال تتبع قوى الأزمة الصائغة لها والمؤيدة لها

والمهتمة بها والتوافق المحلي معها ، وجذبها الى نطلقنا وبالتالي تقليل قوى الرفض
المواجهة ، وكسب مزيد من المؤيدين الى صفوفنا ، ومن ثم الانتقال تدريجيا الى أماكن
جديدة ، وتوسيع قاعدة تواجدها وانتشارنا شيئا فشيئا ويتم توسيعها أساسا عن طريق :

١ - إيجاد مراكز جديدة للتمركز مسيطر عليها تماما من جانبنا وتعمل باسمنا
بشكل علني كامل وصريح .

٢ - إيجاد مراكز مشتركة مع أطراف أخرى تحمل أسماء مشتركة يمكن أيضا
التأثير فيها ولكن بشكل نمبي .

٤ - مرحلة الانتشار

وهي مرحلة الانتقال الى مسك زمام المبادرة والحركة ، والاتجاه بالأحداث ، بدلا
من الانصياع للأحداث ، وهي مرحلة الاستخدام المكثف والفعال للاعلام وإبتكار
السمات الاعلامية ذات الرنين والمضمون والتي تجد لدى بعض القوى الصناعية
للأزمة هوى واستهواء ، واستخدام جانب منها في تأكيد هذا الانتشار حيث يمكن تقسيم
الكيان الإداري الى ثلاث أنواع من القوى وأصحاب المصالح هي :

أ - قوى محافظة مترممة

ب - قوى راديكالية ثورية

ج - قوى معتدلة أو وسطى

ويستلزم التعامل مع هذه القوى " إعداد المسرح " الذي تتداعى فيه الأحداث
وتتوالى ، ومن خلال إفرازات الحدث وتأثيراته المتبادلة يتم استقطاب القوى الراديكالية
الصناعية للمستقبل والقوى المعتدلة أو الوسطى للصناعة للحاضر ، وتحديد القوى المتشبثة
بالماضي .

ومن هنا يتم الانتشار بشكل متسارع ، وبخطى وثابة في كافة الاتجاهات ، ووضع
قواعد ارتكاز جديدة ، بحيث تنتقل مراكز السيطرة ، ومناطق الاختبار ، الى إطار جديد .
والانتشار في إدارة الأزمات يكون عادة في شكل دوائر أكثر منها في شكل خطوط
إتجاهيه مستقيمة ، نظرا لما يمكن التأثير فيه أكثر في إطار الدائرة .

٥ - مرحلة التحكم والسيطرة

وفي هذه المرحلة يتم التحكم والسيطرة على عوامل الكم ، والكيف ، والزمن ، والتكلفة ، والجهد الخاصة بإدارة الأزمة ككل ، وليس فقط فيما يتصل بالطرف الآخر ، وهذا التحكم يتولد أسلما من قدرتنا على إقناع الطرف الآخر ، أو على إخضاعه ، أو على إجباره على أن يصبح كم ملبى لقيمة له ، وبمعنى آخر أن يتحول من قوى فاعلة ، الى كيان مفعول به ، ومن محرك دائم الحركة ، الى أداة يستعان بها فقط عند الحاجة ، وعملية الانتفاع ، أو الإخضاع ، أو الإجبار لاتتم بسهولة ولكنها دائما تبدأ بإيجاد المصلحة ، أو العادة ، أو الاحتياجات التي يذمنها الطرف الآخر ، وفي الوقت ذاته لا يستطيع أن يحصل عليها الا من خلافا ، ومن ثم ربطه بالكامل بتبعية ميطرة يصعب الفكك منها ، ولا يكون أمامه سوى الرضوخ والامتثال .

٦ - مرحلة التوجيه

وهي أخطر المراحل على الإطلاق ، وفي الوقت ذاته قمة النجاح الذي حققه مدير الأزمة عند أدارته لها ، والتي بموجبها يسيطر على قوى الأزمة ، ليس فقط الصانعة لها ، ولكن أيضا المؤيدة لها والمتعاطفة معها ، وأصبحت جميعها مادة طرية بين يديه يستطيع تشكيلها وتوجيهها كيفما شاء وتتم عملية للتوجيه بذكاء وفاعلية كبيرين ويلاحظ أن ادارة عملية التوجيه تتم من قاعدة للسيطرة للكاملة والتحكم شبه للكامل فى قوى صنع الأزمة وعلى هذا يتم توجيه الأزمة بثلاث طرق هي :

- ١ - تصدير الأزمة الى الخارج : أى تصديرها الى كيانات إدارية أخرى ، وحتى ينجح هذا التصدير لابد من الحصول على علاقة أو رابطة مع هذه الكيانات الأخرى تقوم بوسيلة الكوبرى أو للقنطرة التي يمكن نقل الأزمة عن طريقها ، وإيجاد المصالح التي تكفل نقل الأزمة اليها بذكاء .
- وعلى سبيل المثال ، استطاعت الدول الصناعية الرأسمالية الكبرى التغلب على أزمة الركود التي تعانيتها منذ منتصف السبعينات عن طريق انعاش الطلب على منتجاتها وضمان تشغيل جانب مناسب من وحدتها الانتاجية ، عن طريق تشجيع دول العالم الثالث على شراء منتجاتها .

ب - ركوب الموجه الأزموية والانحراف بها وبمعنى آخر امتطاء قمة الأزمة ، وتقيادتها لفترة ، ثم الانحراف بها وبمن يعملون على تنفيذها ، ويطلق عليها البعض طريقة التكيف المرحلي ، أو الموافقة المرحلية ، ويصبح مدير الأزمة ، فارس ماهر عليه أن يروض حصان جامح شديد المرسل ، ومن ثم فانه يمتطى سهوة هذا الحصان الجامح مرسلا له العنان حتى تنهك قواه ، ويستنزف طاقته .

ج - تحويل الأزمة وانفrazاتها الى إيجابيات تزيد من تماسك الكيان الإداري (أزمة الطاقة)، وحفز طاقاته الإبداعية للمشاركة والتغلب على مخاطرها، ويطلق على هذه الطريقة، طريقة ديمقراطية للمشاركة، حيث يكون القائد الإداري على وعى كامل بحقيقة الأزمة التي يواجهها، وإدراك كامل أن معالجة الأزمة بمفرده أمر صعب إن لم يكن مستحيلا، خاصة وأن هذه المعالجة تحتاج الى توضيحات ليست فقط من جانبه ، ولكن أيضا من جانب أفراد الكيان الإداري الأخر، وإن هذه التوضيحات الغالبية لابد أن تتم بموافقتهم، بل ومن جانبهم أيضا، وليست عن طريق الاجبار أو الغضب .

سابعاً: نحو استراتيجية لإدارة الأزمات :

من واقع استقراء مفهوم الأزمة ، وبحث الجوانب المختلفة وخاصة الجوانب ذات المطابع الإداري والسياسي وفي ضوء الخبرة المعاصرة للنظم السياسية بصدد ادارتها للآزمات المختلفة ، خاصة تلك الآزمات المتعلقة بإدارة البيئة ، يمكن لنا أن نقترح استراتيجية لإدارة الآزمات تقوم على القواعد التالية :

- ١ - القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات السياسية والاقتصادية والإدارية.
- ٢ - تأصيل مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية على المستوى الإداري أو المستوى المركزي .
- ٣ - المرونة التي تمكن من التشكيل التنظيمي للمؤسسات وإعادة تشكيلها وفق ظروف الأزمة .

- ٤ - العناية بتشكيل ووضع سياسات عامة لكافة القضايا المجتمعية المتعلقة بإدارة الأزمات .
 - ٥ - صياغة التشريعات المتعلقة بقضايا الأزمات .
 - ٦ - تشجيع الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة الأزمات .
 - ٧ - تحديد أفضل الأساليب لتنمية وعي الرأي العام بمخاطر وتحديات إدارة الأزمات.
 - ٨ - بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة وتعين في تحديد أبعاد المشكلة أو المشكلات الماثلة ووضع المؤشرات لما سيترتب عليها من نتائج .
 - ٩ - الكفاءة والفعالية في استقراء المستقبل بالقدر الذي يحقق الإدراك الكامل بطبيعة الأزمة ويمكن من استكشاف كل البدائل الممكنة لدراء أخطارها أو التخفيف منها أو الأعداد بمواجهتها عند حدوثها .
 - ١٠ - القدرة على تحديد الأسبقيات وتوجيه اهتمام المجموعات والأفراد والمشكلات الرئيسية مع مراعاة الافادة من التغذية الاسترجاعية التي تلقد للتنظيم بردود فعل العاملين تجاه أساليب معالجة الأزمة .
 - ١١ - الفاعلية في تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع فعاليات البيئة ذات للعلاقات والعمل على تنسيق جهودها في إطار منظومة موحدة مع النشاطات الرسمية .
- ويمكننا إذن أن نلخص من جملة ما تقدم من مقولات الى أطروحات ثلاث :
- أ - أن إدارة الأزمات تستوجب بطبيعتها توافر معلومات عن جوانب متعددة وخبرات مهنية وفنية لاقتضى لكيان تنظيمي واحد، الأمر الذي يجعل إدارة الأزمات مسئولية جماعية تنتمى الى العمل الجماعي الذي تتداخل وتتمازج فيه أدوار ونشاطات أجهزة وكيانات متعددة .
 - ب - أن للتكوين للمؤسسى التقليدى القائم على البيئة الوظيفية بما فيه من تجزئة للاختصاصات والمسئوليات وما يكتنفه من محدودية وبطء فى الاتصالات يمثل النقيض لإدارة الأزمات.
 - ج - أن التنسيق للتنظيمى لإدارة الأزمات ينبغى أن يبنى على منظومة تتفاعل وتتمازج فيها نشاطات وجهود كل الكيانات والخبرات ذات

العلاقات بإدارة الأزمة ، وأن يتسع بدرجة عالية من المرونة تمكنه من التكيف مع التغيرات والظروف الشرطية للأزمة .

الإستراتيجيات السبع لإدارة الأزمات :

- ١ - إدارة الأزمات عمل من أعمال السيادة .
- ٢ - إدارة مركزية وسلطة مطلقة .
- ٣ - لاصوت يعلو على صوت الأزمة .
- ٤ - مواجهة الأزمات عمل جماعى منسق .
- ٥ - عقيدة إدارة الأزمة .
 - * الحد من حجم الخسائر فى الأرواح والممتلكات .
 - * للتخفيف من أثارها الاجتماعية وللنفسية .
 - * سرعة العودة الى الحياة الأمنة .
 - * سرعة إعادة التعمير .
- ٦ - عقيدة التنظيم .
- ٧ - أهمية الاتصال الجماهيرى والمشاركة الفعالة .

مصادر الفصل الأول

- ١ - د. السيد عليوه ، صنع القرار السياسى فى منظمات الادارة العامة ، القاهرة ، الهيئة العامة للكتاب ، ١٩٧٨ ، ص ٢٥٦.
- ٢ - د. فاروق حلمى ، الأزمة ذات الطبيعة الإدارية ، ندوة الأسلوب العلمى لادارة الأزمات . الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، القاهرة ، ١٩٩٣.
- ٣ - حول خصائص مفهوم الأزمة أنظر :
 - د. محسن الخضيرى ، ادارة الأزمات ، القاهرة ، مكتبة مدبولى ، ص ٧٨.
 - د. فاضل زكى ، الشئون الدولية من التوترات الى الأزمات ، مجلة الدراسات الدبلوماسية ، لرياض ، العدد الرابع ، ص ٨١.
 - د. عوض بدير ، إدارة الكوارث والأزمات ، ندوة الأسلوب العلمى لادارة الأزمات ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، القاهرة ، ١٩٩٣.
- ٤ - د. عباس العمارى ، ادارة الأزمات فى عالم متغير ، الأهرام ، مركز الترجمة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٣.
- ٥ - د. محمد رشاد الحملوى ، إدارة الأزمات ، القاهرة ، ١٩٩٣.
- ٦ - د. محمد رفعت عبد الوهاب ، الادارة العامة ، القاهرة ، الدار المصرية الحديثة ، ١٩٨٠.
- ٧ - د. أسامة صادق ، المبادئ العلمية للادارة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٥ ، ص ٢٢.
- ٨ - د. أحمد رشيد ، ادارة التنمية ، القاهرة ، مكتبة مدبولى ، ١٩٩٢ ، ص ١٠-١٥.
- ٩ - د. محسن الخضيرى ، ادارة الأزمات والادارة بالأزمات ، ندوة الأسلوب العلمى لادارة الأزمات ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، القاهرة ، ١٩٩٣.
- ١٠ - د. حسن أبشر الطيب ، ادارة الكوارث ، لندن ، ميدلايت المحدودة ، ط١ ، ١٩٩٢.
- ١١ - انظر ملف ندوة الأسلوب العلمى لادارة الأزمات ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، القاهرة ، ١٩٩٣ .
- ١٢ - Studies on Crisis Management , C.F Smart and M . Tstanbury, Institute for Research on Public Policy, Canada 1978 , PP 101-107

الفصل الثاني

إدارة الأزمات المالية

إدارة الأزمات الدولية

تمج الساحة الدولية بألوان شتى من التناقضات ، ما بين صراعات ومنازعات وأزمات وحروب ، والمقصود بالصراع (Conflict) التعارض فى المصالح ، أما النزاع (Dispute) فهو تعارض فى الحقوق القانونية، فى حين أن الأزمة (Crisis) - هى تحول فجائى عن السلوك المعتاد - تعنى تداعى سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف مفاجئ ينطوى على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة ، مما يستلزم معه ضرورة إتخاذ قرارات سريعة فى وقت ضيق وفى ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تنفجر الأزمة فى شكل صدام عسكرى أو مواجهة .

وفى جميع هذه الحالات توجد أساليب متنوعة للتعامل مع كل موقف فقد جرى احتواء الصراع بمعنى الاحتاطة به والسيطرة عليه وحصره ومنع انتشاره ، وقد تتم تسوية للنزاع بمعنى التوصل الى حلول قانونية وسياسية ، وقد يفضل ادارة الأزمة بمعنى التلاعب بالعناصر المكونة لها والأطراف الداخلة فيها بهدف تعظيم الاستفادة من ورائها لمصالح الأمن القومى .

هكذا أصبحت ادارة الأزمات الدولية أسلوبا أثرا فى ادارة الصراعات الدولية ، لها استراتيجىة محددة تقوم على مجموعة من الأصول والمبادئ ، كما أنها أضحت فنا رفيعا يمارسه قادة الأمم ورجال الدولة بمزيد من المهارة البراعة .

المبحث الأول : دواعى إدارة الأزمات الدولية .

يمكن أن نرصد مجموعة من الدواعى والاعتبارات التى تجعل إدارة الأزمات كعلم وفن - أكثر إلحاحا من ذى قبل وبالأخص فى منطقة الشرق الأوسط ونزاعات العالم العربى ، ومن هذه الاعتبارات الطبيعة المزدوجة للتفاعلات الدولية ، تجذر الصراعات الدولية ، تفاقم المناخ الدولى للآزمات ، تعقد ادارة الصراعات ، مشروعية الأهداف القومية من وراء إدارة الآزمات الخارجية ، وخصوصية الدور المصرى .

أولا: الطبيعة المزدوجة للتفاعلات الدولية :

حيث أصبح من المسلمات أن التفاعلات الدولية بين أعضاء المجتمع الدولى ذات وجهين : التعاون والصراع ، وإنه فى ذروة غلبة أحدهما وليكن الصراع مثلا ، يوجد بذور كامنة للوجه الآخر أى التعاون ، وانشاء عنف المواجهة العسكرية والحرب بين دولتين قد تجدهما يتبادلان جرحى الحرب والأسرى من خلال الصليب الأحمر ، وهذه الحقيقة فى حد ذاتها تستدعى منا أن ندرك أن أفضل معالجة لهذا الوضع هى استخدام سلاح مزدوج الطابع من نفس الطبيعة ، الا وهو إدارة الآزمات .

ثانيا : تجذر الصراعات الدولية

بمعنى إدراك أن النزاعات والصراعات بين الأمم والدول والجماعات والشعوب جزء لا يتجزأ من الطبيعة البشرية ومن تركيبة العلاقات الاجتماعية ، وتعدد جذور هذه الصراعات منها الأسباب البيولوجية الحيوية (أى الرغبة فى تنازع البقاء والاختلافات العرقية والعنصرية) والأسباب النفسية التى ترجع الى نتائج الحرمان والاحباط وتنوع وحدة الأمزجة السياسية ، والأسباب السكانية (الديموجرافية) الراجعة الى الضغط الديموجرافى بسبب زيادة السكان أو تباين تركيب عناصرهم وأجيالهم كذلك أيضا الأسباب الجغرافية التى تتمثل فى تفاضل المواقع والمكان أو تباين المناخ والموارد الطبيعية ، هناك الأسباب الاقتصادية مثل الفروق الطبيعية وأنماط المعيشة وفروق التقدم التكنولوجى يضاف الى ما سبق الأسباب التى تتبدى فى إختلاف المؤسسات وتقارب العقائد والإيديولوجيات وتقدم الحضارات .

ثالثاً : تفاقم المناخ الدولي للأزمات

حيث تلاحت وتداخلت مشاكل عصر الأزمات الذى تنبأ به توينبي منذ بداية القرن وصور ذلك عديدة منها حالة السيولة الدولية بسبب الوضع الانتقالي للنظام الدولى ، واستمرار الصراعات الاقليمية وتساعد المنازعات القومية الداخلية ، والمضاعفات الناجمة عن انتكاسات التجارب التحديثية التى أخذت بها الدول النامية ، كذلك تفاقم الأزمة الاقتصادية العالمية .

رابعاً : تعقد إدارة الصراعات الدولية

ففى هذا العالم المتغير الذى يروج بالتقلبات أضحت إدارة الصراعات الدولية لعبة معقدة وأصبحت أكثر إلحاحاً للأسباب التالية :

- ١ - سوء الحالة الصحية والنفسية والمزاجية لصانعى القرارات حولنا فى العالم وفى المنطقة بسبب كبر السن وتخريف الشيخوخة والخلل العقلى والأمراض الجسدية والأمان وتدهور القدرة.
- ٢ - عجز النظم والأساليب التقليدية فى الإدارة (نمط إدارة عموم الزير) عن مواجهة الطوارئ المبالغته مثال ذلك تورط عبد الناصر فى حرب يونيو ١٩٦٧ والعراق فى حرب الخليج عام ١٩٨٠ مقارنة بأسلوب القوى العظمى فى إدارة أزمة حرب النكلات فى الخليج فى صيف ١٩٨٧ .
- ٣ - انتشار الأسلحة النووية ودخولها منطقة الشرق الأوسط مما يؤدى الى الاقتراب من حافة الرعب النووى .
- ٤ - التوازن الدولى والاقليمى الرجراج بسبب الوضع الدقيق والخرج فى المنطقة .
- ٥ - اعتبارات التسويات السياسية القائمة حالياً وهى تسويات غير مستقرة وغير حاسمة ومن بينها التسوية السياسية بين مصر واسرائيل .

خامساً : مشروعية الأهداف القومية من وراء إدارة الأزمات

أخذت كثير من الدول تسعى الى تحسين مناهجها فى إدارة مباراة لعبة الأمم ، حيث تتطلع الى تحقيق الأهداف التالية :

- ١ - تفادى للتورط فى حرب شاملة أو مواجهة عسكرية مباشرة .

- ٢ - محاولة كل طرف تعظيم مكاسبه على حساب الخصم .
- ٣ - التلاعب بسلوك الخصم من خلال التهديد (كسب الأزيمة وفي نفس الوقت إبقائها في حدود المخاطر المسموح بها لكلا الطرفين)
- ٤ - تحسين صنع السياسات العامة في الشؤون الخارجية والعسكرية والاقتصادية .
- ٥ - تنمية المهارات السياسية والإدارية في استثمار المصاعب والتناقضات بفرض توظيف قوة للخصم لصالحنا .

سلاحنا : خصوصية الدور المصري :

- هناك مجموعة من العوامل الداعية الى ضرورة الاهتمام بإدارة الأزمات بالنسبة لمصر نظرا لخصوصية الدور المصري في النظام الإقليمي العربي، من هذه الضرورات:
- ١ - تفادى أى مواجهة عسكرية مع أى شقيقة من دول النظام الإقليمي العربي (ليبيا أو غيرها)
 - ٢ - تحاشي صدام عسكري تقليدى أو نووى مع إسرائيل في ظروف توازن قوى غير مواتية .
 - ٣ - تحاشي أى مواجهة إعلامية حادة مع حكومة الخرطوم نظرا للعلاقات الخاصة التى تربط البلدين .
 - ٤ - تجنب أى مواجهة سياسية مع الولايات المتحدة نظرا للاعتماد الشديد على المساعدات الأمريكية .
 - ٥ - تحاشي تصعيد التنافس مع أى من دول الجوار الجغرافى للنظام الإقليمي المصري (مثل أثيوبيا وإيران وتركيا واليونان وإيطاليا وفرنسا وألبانيا ..)
- بل أن الطبيعة للمزوجة للتفاعلات الدولية بالإضافة الى خصوصية الدور المصري تساعدنا كثيرا من تأكيد أهمية إدارة الأزمات فى اتجاه التعاون تماما مثل إدارتها فى اتجاه الصراع سواء بمواء . فهناك من يرى أن الأزيمة لا تعنى فقط زيادة

حدة الصراع المتبادل بين الطرفين ، بل قد تعنى أيضا تحولا مفاجئا فى العلاقات
للتعاونية قد يعجز أحد الطرفين عن استيعابه (مثل موقف بيجين من زيارة السادات للقوس
فى عام ١٩٧٧).

ونستطيع أن نضيف مثلا آخر فى هذا التحليل وهو فشل القيادة المصرية فى ادارة
الوحدة الاندماجية بين مصر وسوريا عام ١٩٥٨ التى قامت على أثرها دولة الجمهورية
العربية المتحدة وسرعان ما انتهت بالانفصال عام ١٩٦١ .

خلاصة القول أن ادارة الأزمات ضرورية فى لوقات التقارب الشديد مثلها فى
ذلك مثل لحظات الوقوف على حافة الصدام - وذلك حين يخرج نمط التفاعل بين دولتين
عن نقطة التوازن المعتادة .(١)

المبحث الثاني : إستراتيجية إدارة الأزمات الدولية

الاستراتيجية هي الخطة العامة لتحقيق الأهداف في مواجهة الخصوم والمنافسين والقوى المناوئة والظروف المتغيرة ، وعادة ما تركز الاستراتيجية في هذه الخطة على عدة عناصر أو محاور لعل من أهمها المبادئ والقوى العامة ، والمنظمة أو الفريق المختص ، والمهام والتكتيكات المتبعة .

لذلك سوف نحلل إستراتيجية إدارة الأزمات في ثلاث نقاط عن : مبادئ إدارة الأزمات الدولية ، فريق إدارة الأزمات ، ومهام إدارة الأزمات .

أولا : مبادئ إدارة الأزمات الدولية :

يلخص الباحثون هذه المبادئ في مجموعة من القواعد التالية :

- ١ - حافظ على السيطرة المدنية العليا على الخيارات العسكرية من حيث الاختيار والتوقيت بل قد تمتد هذه السيطرة على المناورات التكتيكية والعمليات التي قد تؤدي إلى صدام غير مرغوب فيه مع قوات الخصم .
- ٢ - اخلق توقعات تساعد على التأني في معدل الأعمال العسكرية حيث يكون من الضروري الإبطاء المعتمد من قوة الدفع في التحركات العسكرية وذلك بفرض توفير وقت كاف لكلا الطرفين لتبادل الاشارات الدبلوماسية والاتصالات ولاعطاء كل طرف الوقت الكافي للتقدير الموقف واتخاذ القرار والاستجابة للاقتراحات (تفهقر الأسطول الأمريكي إلى مسافة ٥٠٠ ميل في اتجاه السواحل الكوبية بعيدا عن الأسطول السوفيتي حتى يتيح للكرملين فرصة التدبر في عواقب الأمور) .
- ٣ - نسق بين التحركات الدبلوماسية والتحركات العسكرية وذلك في إستراتيجية متكاملة تستهدف إنهاء الأزمة بدون حرب .
- ٤ - حدد التحركات العسكرية بتلك التي تشكل براهين واضحة على الحل المرغوب وتكون مناسبة للأهداف المحددة من وراء الأزمة .
- ٥ - تحاشي التحركات العسكرية التي تمنح الخصم الانطباع بأنك على وشك اللجوء إلى حرب واسعة النطاق مما يجبره على توجيه ضربة إجهاضية .

- ٦ - اختر الخيارات الدبلوماسية والعسكرية التي تترك للخصم مخرجاً من الأزمة لا يتضارب مع مصالحه الرئيسية (رغم حرص كل طرف على الفوز فان كلا منهما أيضاً يعلم تماماً أنه يقود سيارة مليئة بالمفرقات ، أى أن الصدام المباشر فيه نهايتهما سوياً (٢).

ثانياً : فريق إدارة الأزمات :

نفضل ألا نستخدم هنا أى اصطلاح مثل جهاز أو هيئة إدارة يشير الى منظمة بيروقراطية دائمة ، وإنما الشكل المقترح هنا هو تنظيم موقفى أو (هوقراطى) وموقت ويمكن أن نحدد مكوناته بالأبعاد الستة الحاكمة فى أى موقف ادارى وهى :

- ١ - الناس : مجموعه خبراء متخصصين فى مختلف المجالات .
 - ٢ - المكان : غرفة عمليات مجهزة بمقر ادارة وزارة الخارجية أو قيادة القوات المسلحة أو رئاسة الجمهورية .
 - ٣ - الزمان : من الساعة صفر الى يوم حل أو انفراج الأزمة .
 - ٤ - الأشياء : أجهزة اتصال وتخزين معلومات ووسائل إيضاح سمعية وبصرية .
 - ٥ - الأفكار : قاعدة بيانات - ذاكرة معلوماتية - منهج للتحليل والتقييم .
 - ٦ - التنظيم : لجنة موقفة تلتقى فى غرفة العمليات أو مركز التنسيق أو مقر القيادة .
- ويلعب مستوى الخطر ونطاق الأزمة دوراً مؤثراً فى تشكيل فريق ادارة الأزمات ، هناك ثلاثة مستويات للخطر تمثلها الأزمة .

هى : أزمة خطيرة ، أزمة حادة ، وأزمة عادية ، وتنشأ الأولى بتوافر عناصر المباغطة والتهديد وضيق الوقت ، أما الثانية فهى الأزمة العادية - فيغيب عنها جزئياً المفاجأة ويتمثل فيها التهديد وضيق الوقت ، أما الأزمة العادية فتوجد فقط مع توافر عنصر التهديد للمصالح الجوهرية للأزمة .

أما نطاق الأزمة فقد يكون خارجياً (أزمة إغلاق ممر شرم الشيخ) أو قد يكون داخلياً (أحداث الأمن المركزى فبراير ١٩٨٦) أو قد يكون مشتركاً (أزمة الألبان الملوثة المستوردة) .

على ضوء ذلك يتحدد تشكيل فريق إدارة الأزمات فقد يرأسه شخصية سياسية مثل رئيس الدولة أو رئيس الوزراء أو أحد الوزراء أو شخصية تنفيذية مثل مسئول كبير أو رئيس الأركان أو رئيس المخابرات ... الخ .

ثالثا : مهام إدارة الأزمات :

- يركز الباحثون على مهام ومتطلبات إدارة الأزمات ، وذلك من خلال تحليل الأزمات التي تفجرت منذ الحرب العالمية الثانية وتسلب الضوء على أربعة محاور .
- مشاكل توالف المعلومات في ظروف الأزمة .
 - المتطلبات الخاصة بعملية صنع القرار في ظروف الأزمة .
 - وسائل التنسيق بين الإجراءات الدبلوماسية والعسكرية .
 - أساليب الاتصال مع الخصم أثناء الأزمة وكيفية المحافظة عليها .

وجدير بالذكر أن من عوامل نجاح إدارة الأزمة أو تسهيل ادارتها قيام كل طرف بتحديد أهدافه من وراء المواجهة أو تحديد الوسائل التي يستخدمها في متابعتها لكن ينبغي التحذير وأن تحديد الأهداف والوسائل ليس كافيا في حد ذاته لإدارة الأزمة دون التورط في حرب ، فالدراسات تشير الى أنه ينبغي على كلا الطرفين أن يفهم متطلبات إدارة الأزمات وأن يكونا مستعدين للعمل طبقا لها .

فصاري القول أن المهام الرئيسية لإدارة الأزمات تتشابه تقريبا مع متطلبات إدارة المباريات الاستراتيجية ، وفي هذا الصدد نشير الى عدة أنماط من هذه المباريات وهي :
مباريات الحظ ، مباريات المهارة ، مباريات للمجموع الثابت ، ومباريات المجموع المتغير .

١ - مباريات الحظ :

وهي التي تعتمد كلية على الحظ ولا دور فيها للمهارة ، كلعبة الروليت والزهرة والبنجو ، وهي مباريات يمكن تحليلها علميا باستخدام قوانين ونظرية الاحتمالات فقط .

٢ - مباريات المهارة :

وهي مباريات تعتمد على المهارة الفردية للمبتارين ولا تعتمد على الحظ أو على الخداع والتصويه كالمباريات الرياضية في رفع الأثقال أو ألعاب القوى ، أو " القواير " .

٣ - مباريات الاستراتيجية :

وهي المباريات التي تمتزج فيها المهارة بالحظ وتعتمد كلية على الترابط والتداخل بين تصرفات وتوقعات اللاعبين وأمثلتها الكلاسيكية لعبة البوكر والبريدج ، ولكن يمكن

للاثنان أن يتصرف على هديها في مباريات أخرى واقعية كالمعارك الحربية مثلا والمنافسة التجارية والمفاوضات بين الأفراد .

أ - مباريات المجموع الثابت :

وهي للمباريات التي تعتمد على وجود حالة الصراع المطلق بين المتبارين ويعتبر مكسب أحدهما خسارة للجانِب الآخر ، وبنفس القيمة بحيث يظل مجموع القيم المتبادلة ثابتا ، أى أن المجموع الجبرى للمكسب والخسارة للطرفين يساوى صفر ، ومعظم ألعاب الورق كالبوكر مثلا هي ألعاب من هذا النوع وكذلك فإن الحرب بين دولتين تمثل مباراة من مباريات المجموع الثابت.

ب - مباريات المجموع المتغير (أى مباريات التعاون):

وهي المباريات التي تجمع بين المنفعة المشتركة والصراع ، والتي يمكن للطرفين أن يتعاونوا في بعض الوقت ويتنافسا في البعض الآخر ، فيكسب الاثنان ولكنهما يتساومان على توزيع كسبهما .

ولاشك أن هذا النوع الثانى من المباريات هو الأكثر واقعية وجدوى في الحياة الاقتصادية العملية ، وهو يمثل ذلك الجزء من النظرية الذى يدرس استراتيجيات المساومة والمفاوضة والتهديد والردع وكل الحالات التى يهيم الطرفان الوصول فيها الى اتفاق لكنهم يستخدمون جميع أسلحتهم للوصول الى اتفاق يخدم أهدافهم بأكثر قدر ممكن على حساب الطرف الآخر ، وهو يشمل أيضا حالات التعاون والمنفعة المشتركة التى يشيعها عنصر للخلاف بين الأصدقاء والحلفاء .

ويمكننا تصور أننا فى تخطيطنا للمستقبل يجب أن تأخذ فى الاعتبار ثلاثة أنواع من العلاقات ، علاقات صراع كامل ، علاقات تعاون كامل ، علاقات يختلط فيها التصادم بالتعاون ، والنوع الثالث هو الأكثر واقعية فى حياتنا الخاصة والعامة فهو الذى يصف العلاقات الاجتماعية التى تتسم مثلا بالمساومة والمفاوضة والترغيب ، وهى كلها مباريات معقدة الأطراف ومن ذات المجموع غير الثابت .

وتوضيحا لذلك نقول أن صور الصراع والتفاعل بين الأمم والدول والأفراد لا تخرج - كما يقول كارل دويتش - عن ثلاث : القتال ، والمباريات ، (أى الصراعات التى تميزها استراتيجية) بأنواعها المختلفة ، والمناظرات أو الندوات .

وجدير بالذكر أن المباريات تتضمن نماذج شتى ، منها مباريات المجموع الثابت (أو مباريات قيمة للصفر Zero- Sum Game) التي سبق الإشارة إليها ، وكذلك منها نموذج لعبة " مازق السجينين " وتتلخص قصة هذه اللعبة في أن مأمور أحد السجون كان لديه ذات مرة سجينان لا يمكنه اعدامهما الا في حالة اعتراف أحدهما على الآخر ، وعليه فقد استدعى للمأمور أحد السجينين وعرض عليه اطلاق سراحه واعطائه مبلغا من المال اذا اعترف قبل يوم واحد على الأقل من اعتراف زميله حتى يمكن اعداد عريضة الاتهام وتنفيذ حكم الاعدام في زميله ، كذلك أخبره المأمور أنه في حالة اعتراف زميله قبل يوم واحد من اعترافه هو ، فان الزميل سوف يطلق سراحه ويحصل على هذا المبلغ ، بينما ينفذ حكم الاعدام في السجين الأول ، وهنا سأله هذا السجين الأول وما الذي سيحدث اذا اعترفنا نحن الاثنين في نفس اليوم ياسيدى ؟ فأجاب المأمور : " في هذه الحالة لن يتحتم اعدامكما ولكنكما ستقضيان عشر سنوات في السجن ، ثم سأله السجين " وما الذي سيحدث ان لم يعترف أحد منا ؟ " فأجابه في هذه الحالة سيطلق سراحكما دون أى مكافأة ، ولكن هل ستقامر بحياتك اذا سارع زميلك هذا المحتال بالاعتراف والحصول على المكافأة ؟ " والآن عد الى الزنزانة الانفرادية وفكر في اجابتك حتى الغد واستدعى المأمور السجين الثانى ودلر بينهما نفس الحديث ، ثم قضى كل منهما الليل يفكر في هذا المازق .

المبحث الثالث : تحليل عناصر ادارة الأزمة الدولية :

فى الواقع أن المسألتين الجوهريتين لدى تحليل ادارة الأزمات الدولية هى :
التشخيص الصحيح للأزمة بما فى ذلك تكييف القصد الحقيقى للخصم ، واختيار نمط رد
الفعل .

أولاً: تشخيص الأزمة :

إن أبرز ما يميز القرار السياسى فى ظروف الأزمة هو الصعوبات الكبيرة التى
تصادف صانعى القرارات لدى قيامهم بتشخيص الأزمة وتكييف أهداف الخصم ،
فالضغط النفسى ، وقصر الوقت المتاح وتضارب المعلومات والتقديرات كثيراً ما تميز
الأزمات الدولية ، وهذه العوامل تجعل من المتمذر للتوصل الى تشخيص سليم
(موضوعى) للأزمة وتكييف أو حصر الأهداف الحقيقية للخصوم بصورة دقيقة بحيث
يمكن التعامل معها من خلال النمط المناسب للاستجابة .

وغالبية النصائح التى يسديها علماء السياسة بصدد تحسين أطر اتخاذ القرارات
الكبرى فى ظروف الأزمات تتصل تحديداً بهذا الجانب ، أى تقليل الآثار السلبية للعوامل
المصاحبة للأزمة وللتى تؤدى الى تكوين أدراك مشوه وزائف عن بيئة الأزمة
وأعراض الخصوم ، وبالتالي الى عدم سداد الاستجابة وهناك بطبيعة الحال عدد من
نماذج تشخيص الأزمات ، غير أننا نقترح هنا تحليلاً يقوم على التصنيف السابق شرحه
للأزمات ، ويقوم هذا التحليل على شقين كالتالى :

الشق الأول : تقدير مدى التحكم فى الأزمة ، ويعنى بهذا درجة التأكد من أن
تداعيات الأزمة لن تؤدى بالفاعلين الى اتخاذ خطوات لم تكن فى خطتهم أو
تصوراتهم الأولية ، ولا تتفق مع المدى الحقيقى للخلاف أو مع القياس العقلانى
للمنافع والتكاليف وبصورة عامة يمكن القول بأن مدى التحكم فى الأزمة هو
دالة فى ثلاث متغيرات ، هى كالتالى :

- ١ - عدد الفاعلين الرسميين .
- ٢ - عدد الفاعلين غير الرسميين وحركتهم وقدرتهم على الضغط .
- ٣ - مدى تركز أهلية اتخاذ القرار لدى كل فاعل أو عدد الأشخاص الذين
يتعاملون بصورة مستقلة مع الأزمة فى كل دولة أو طرف .

ويمكن بالطبع أن تطور هذا البيان إلى مقياس كمى محدد لدرجة التحكم فى الأزمة وإن كانت للمساحة لاتسمح بذلك .

والأمر الهام فى هذا المجال هو أن درجة التحكم فى الأزمة تتفق إلى حد بعيد مع إمكانية تسييرها فى اتجاه الحل السلمى للخلاف والتناقض من خلال التفاوض والمساومة بأشكالها المختلفة ، وفى هذا المنظور يمكننا أن نحدد المدى المحتمل للمساومة والتوزيع للقيم موضع النزاع تبعاً لموازين القوى كما تتبلور فى وقت الأزمة.

الشق الثالثى : هو تقدير المخارج المحتملة نظرياً للأزمة ، وهذا الشق من تشخيص الأزمة يتوقف على ثلاث عوامل :

١ - العامل الأول هو الأهمية النسبية للقيمة الكامنة فى موضوع (أو موضوعات النزاع) لكل طرف .

٢ - والعامل الثانى هو مدى اتساع وعمق المصالح المتبادلة الأخرى بين الطرفين المتنازعين .

٣ - والعامل الثالث يتمثل فى إمكانية المبادلة بين القيمة موضوع النزاع وقيم أخرى ذات أهمية مماثلة لأحد جانبي النزاع .

ويمكن الجمع بين هذين الشقين للتحليل حتى نخرج باستنتاج أو حتى قياس دقيق إلى حد ما لاحتمال إيجاد مخرج من الأزمة إما بالتراضى أو من خلال المساومة والتفاوض المعقد ، وتوافر نظرية اللعب طريقة مناسبة لتقدير المخارج المحتملة نظرياً للأزمة .

أما تكيف أهداف الخصم فينبغى أن يكون موضعاً لتحليل دقيق أيضاً وذلك كمقدمة ضرورية لتحديد رد الفعل الأمثل من وجهة نظر دولة أو طرف معنى .

والواقع أنه يمكن أيضاً أن يتم تكيف أهداف الخصم فى حدود ثلاث اختيارات رئيسية وهى اختيار الحرب أو بدائلها الوظيفية (أى بالاصرار على الحصول على كل شئ أو على القيمة الكافية فى موضوع النزاع) ، والمساومة ، والاستعداد للتنازل من طرف واحد يعرض تجنب الحرب .

وهناك في هذا المجال أيضا عدد من نماذج التحليل ، غير أننا نقترح نموذج التحليل الذي يصممه الجدول التالي . ويفترض هذا النموذج أنه يمكن التعرف بدقة نسبية على أهداف الخصم من قيامه بأجراء معين في موقف الأزمة بتقريب هذا الجراء الى أحد الاختيارات الثلاث سالفة الذكر ويستلزم ذلك اجراء ثلاث أنواع من التحليلات وهي تحليل الاجراء الذي اتخذه الخصم أو الخطوة المحددة التي أقدم عليها لتحريك القضية ، ثم تحليل دلالة الخطاب السياسي أو (الاعلامي) الذي يسعى عن طريقه الخصم لتبرير خطواته أو اجراءاته أو للتقدم بها أو للدفاع عنها ، وأخيرا تحليل التداعى الممكن للأحداث وذلك بالتركيز على فحص (أو قياس) الفارق بين شدة الاجراء الرسمية وقوة الانفعال الشعبي بالقضية موضوع الاجراء ، أو بين التوجة الرسمي (النظامي) والتوجة غير الرسمي الضاغط (الراى العام ، الاحزاب السياسية ، للمنظمات الجماهيرية .. الخ) ويكشف هذا التحليل عن تقدير لشدة الاجراء الفعلى ، أما باعتارة أقل مما يطالب به الراى العام للمحلى ، أو بأكثر مما يطالب به الراى العام المحلى ، أو مضبوط الإيقاع مع الراى العام المحلى أو (الضغوط الانظامية عامة) .

نموذج لتحليل أو تقدير أهداف الخصم

أهداف الخصم أقرب الى	تحليل الاجراء	تحليل الخطاب	تحليل التداعى الممكن
١ - اختصار الحرب	أ - يحمل أقصى تصعيد ممكن ، أقل من الحرب الشاملة (لاترك مجالا للمساومة)	أ - خطاب يتخذ نمط الاذار ولايترك مجالا للإعتدال	أ - الاجراء أقل مما تدفع اليه الضغوط الداخلية (راى عام داخلى شديد للتطرف)
٢ - اختصار المساومة	ب - اجراء عدالى ولكنة يترك مجالا للمساومة	ب - خطاب يتخذ نمط المشاركة بمعنى أن الخطوة × قد تضمنت لضمان التمهيد بالالتزام	ب - خطوة أو اجراءات الخصم متناظر مع الضغوط والاستعدادات الداخلية (راى عام داخلى معتدل)
٣ - التنازل من طرف واحد	ج - مجرد تحريك للتفاوض يتخذ خطوة تأثير الحماسية والضيق	ج - خطاب يتخذ صورة التنبيه أو التحذير ولكنة يفتح الباب للتفاهم المشترك .	ج - خطوات للخصم أكبر مما هو مقبول فى البيئة الداخلية (والدولية) راى عام داخلى غير متوتر

وأخيراً ، فإن عنصر الوقت يمثل عاملاً محدداً لدرجة للتأثير في الأحداث ويؤثر هذا العامل من خلال حجم تدفق المعلومات والكفاءة الاتصالية بين الأطراف فعادة كلما كان الوقت المتاح قصيراً كلما تزايدت درجة عدم التأكد نتيجة اضطراب الاتصالات وقلة المعلومات أو العكس صحيح عادة .

ثانياً: النتائج المحتملة للأزمة

وأخيراً فإن من محددات وأبعاد الأزمات أيضاً للنتائج المحتملة من جملة سلسلة التداعيات ، ويعنى هذا الجانب بالتحديد بتقرير مدى المخرج من المعضلة التى تمثلها الأزمة أيا كان بالمقارنة باحتمالات الحرب أو البدائل الوظيفية للحرب إن الفرص المتاحة من ناحية للخروج من الأزمة تختلف من حالة لأخرى قبل ولقاء التداعيات الكاملة للأزمة ، فقبل هذه التداعيات تختلف الأزمات تبهما للمحرك الأصلي للتداعيات فهناك مصدر مباشر وهو قيام أحد الأطراف الدولية بالفعل الأصلي ، ومصدر غير مباشر يتمثل فى قيام طرف ثالث رسمى أو غير رسمى بالفعل الأصلي وعادة ما تكون الاحتمالات أقوى لمحاصرة الأزمة ومنع تصعيدها فى الحالة الأخيرة إما بازالته أصلاً (اعتقال أفراد أو مجموعة أو منظمة) أو بتجاهله وتقليص أهميته بقصد تغيير وضع قائم بالقوة ، كذلك فإن المدى الذى يترك فيه الباب مفتوحاً لأية مخرج لا يودى إلى الحرب أو بدائلها الوظيفية يمثل متغيراً آخر .

ومن ناحية ثانية ، فإنه من الممكن أنه تميز فى نتائج الأزمات بين حالة الحرب وبدائله الوظيفية من ناحية والنتائج المحتملة الأخرى من ناحية ثانية ، غير أن التمييز بين أشكال وأنواع هذه الفئة الأخيرة تعتبر مهمة أصعب كثيراً .

ومن وجهة نظر إدارة الأزمات هناك متغيران يلخصان للتوحيات المختلفة على كل الأبعاد السابقة للأزمات الدولية ، وهذان المتغيران هما درجة قابلية الأزمة للتحكم ودرجة إمكانية إيجاد حل وسط أو مخرج من المعضلات التى تشتمل عليها الأزمات ، وتزداد درجة قابلية الأزمة للتحكم عندما تكون أزمات بسيطة بمعنى وجود عدد أقل من الفاعلين ، فالأطراف أو الفاعلين الرسميين عادة ما يخضعون بدرجة عالية للمسئولية الدولية على حين أن الفاعلين غير الرسميين لا يخضعون لها وعادة ما يتسمون بالمشابهة وبالمصيرية والميل للتغيير السريع فى المزاج والتكيف والسياسات .

أما من حيث قابلية الأزمة لحل وسط فهي عادة ما تتوقف على درجة وجود مصالح مشتركة سواء في سياق الأزمة ذاتها (أو التداعيات السلوكية التي تصاحبها) أو ما قبل حدوث الأزمة ، فقد لا توجد مصالح مشتركة وتكون الأزمة من نوع اللعب ذات الحصيلة الصفرية، فان احتمالات إيجاد مخرج تصبح محدودة .

.. فمثلا هناك مصلحة قائمة وثابتة للمملكين في تجنب الإبادة الشاملة المتبادلة المرتبطة باحتمال استخدام الأسلحة النووية ، وقد كان وجود هذه المصلحة هو أساس الاحتمال الأعلى لوجود أو إيجاد مخرج من أزمات برلين وكوبا . على أن هناك حالات تخلق الأزمة ذاتها مصلحة مشتركة بين الأطراف مثل حالة اختطاف الرهائن بعمليات لرهابية انتحارية، إذ عادة ما يحتاج للفاعول بالاختطاف إلى مخرج يؤمنهم من احتمال الموت أو العقاب في الوقت الذي تحتاج فيه الدول إلى إنقاذ أرواح الرهائن ، ولولا طبيعة هذه الحاجة المتبادلة التي يخلقها شكل الأزمة ذاته لما كان هناك أدنى مصلحة مشتركة بين أطراف هذا النموذج من الأزمات .

وبذلك يمكننا الوصول إلى تصنيف للأزمات الدولية في أربعة أنماط كما يظهر من الشكل التالي :

درجة التحكم في الأزمة

عالية		منخفضة	
أزمات تلاعب	أزمات توريط	أزمات حافة الهاوية	أزمات انفلات
عالية		منخفضة	
درجة وجود مصالح		مشتركة بين الفاعلين	

درجة وجود مصالح مشتركة بين الفاعلين

١ - أزمات التلاعب هي أزمات تجريبية بمعنى أن الأطراف تجرب بعضها البعض بقصد استكشاف المدى الذي يمكن إجبار الطرف الآخر فيه على التنازل ، وفي معظم الحالات تكون أطراف هذه الأزمات هي الدول والحكومات أو منظمات مسنولة دولياً ، وهي بالتالي قادرة على التحكم في مسار الأزمة ، بالتصعيد أو التخفيف .

٢ - أما أزمات التوريط فهي تنقسم بوجود مصلحة مشتركة مرتفعة بين الأطراف على أن هذه الأطراف تتصرف في ظروف يصعب عليها التحكم فيها مما قد يقضي بها إلى التورط في أفعال وردود أفعال لم تكن في تخطيطها

الأصلى ، ومن هذه الظروف وجود منظمات غير رسمية تدفع بشدة لاستغلال عدم الحصانة المعنوية لصانعى القرارات إزاء موضوعات معينة ، أو وصول الرأى العام لحالة استثارة شديدة لايقبل معها التقارب أو الاعتدال أو الطول للوسط ، كما أن تعدد الفاعلين قد يفضى الى نمط متغير للتحالفات يفتح الباب واسعا أمام تغير تقدير أهمية المصالح المشتركة أو احتمال الحصول عليها وبالتالي درجة التهديد وأهميته - وعلى الرغم من أن أزمات التوريط غالبا ما تشغل حيز زمنى طويل نسبيا ، كما أنها قد لا تنسم بحددة مرتفعة للغاية أصلا بسبب وجود مصالح مشتركة والاحتمال الافتراضى الأكبر لإيجاد مخرج أو حل وسط الا أن المناخ النفسى الذى يتم فى اتخاذ القرارات والهشاشة الكبيرة للموقف وإيقاع التغير السريع الذى يميز هذا النوع من الأزمات يؤدى الى التعتيم على المخارج المحتملة وقد يفضى الى اضطراب الاتصال ودرجة أكبر من التشوش فى المعلومات بحيث يدفع صانعى القرارات الى اتخاذ إجراءات لم يكن فى نيتهن أصلا القيام بها .

٣ -

أزمات حافة الهاوية : وهى أخطر هذه الأزمات من حيث مستوى الحدة وإمكانية الانحراف الى موقف الحرب ، ويتسم هذا النوع من الأزمات بدرجة مرتفعة من الخطر ذلك أن هناك درجة محدودة من قوة المصلحة المشتركة مما يجعل الأزمة من نوع اللعب ذات الحصيلة الصفرية ، وفى نفس الوقت فإن هذه الأزمات تنصف بدرجة عالية من القابلية للتحكم وعادة ما تكون جزءا من سياسة مقصودة ومنظمة وفى إطار هذا النوع يمكن ادراج ما أسميناه بسياسة الأزمات والمقصود منها ترتيب أقصى درجة ممكنة من الضغوط على الطرف الآخر للتسبب فى أمر واقع جديد يتم فرضه أو يزعم فرضه ، وبالرغم من أن هذا النوع من الأزمات هو نتاج سياسة معروفة سلفا وبالتالي قابلة للتوقع عبر مدى زمنى معقول .

٤ -

وأخيرا فهناك أزمات الانفلات : وهى فى واقع الأمر سلسلة من الأزمات المترابطة ، ويقوم بدور الحافز أو المحرك لهذا النوع من الأزمات فى العادة أطراف غير رسميين مثل المنظمات السرية أو الرأى العام أو أقسام هامة منه ،

كما أن هذا النوع من الأزمات يتسم بالثبوت بمعنى وجود عدة أطراف وليس طرفين اثنين بحيث أن أى تغيير فى موقف أحدهما يترتب عليه ضغوط تملسى تغير فى مواقف الأطراف الأخرى ويعنى ذلك أن الأزمة تصبح حركية بمعنى امكانية تحليلها الى عدد من الأزمات المتزامنة كل منها يشمل تصعيداً بين طرفين اثنين كما أنها أزمات مركبة، وحيث أن هذا النوع من الأزمات يتم فى سياق وجود مصلحة مشتركة ضئيلة وعلاقات تنافس ولعب ذات حيلة صفرية فإن الأطراف عادة ما تكون قابلة للاستشارة بسهولة ومستعدة عامة للخوض فى نزاعات وصراعات مع الأطراف الأخرى ، ولكن احتمال تقلب المواقف وتغير التحالفات قد يشكل بحد ذاته رادعاً دون التورط فى أزمات مفتعلة قد تؤدى الى حروب شاملة .

ثالثاً : أمثلة لإدارة أزمات دولية:

شهد التاريخ إدارة العديد من الأزمات الدولية بالقدار مثل أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦١ وإدارة أزمة برلين بعد الحرب العالمية الثانية عام ١٩٤٨ وقد أخذت معظم الدول تسعى الى تطوير أسلوب خاص لإدارة الأزمات بهدف الى حماية المصلحة القومية دون التورط فى الحرب .

ولكن على الطرف الآخر هناك العديد من الأمثلة على الإدارة الفاشلة للأزمات الدولية مثل أزمة الحرب عام ١٩١٤ والتي أدت الى نشوب الحرب العالمية الأولى ، وأزمة التدخل الصينى فى كوريا عام ١٩٥٠

سوف نتناول ثلاثة حالات تاريخية لإدارة الأزمات تراوحت بين الفشل والنجاح: أما أزمة غزو العراق للكويت فسوف نفردها بمبحث منفصل كنموذج لإدارة الأزمات التى تمس الأمن القومى العربى.

١ - إدارة أزمة يونيو ١٩٦٧:

لاريب أن قرار الحرب الاسرائيلى بالذات حرب يونيو ١٩٦٧ - كان من نتاج المشاكل الأمنية الاقتصادية والتوترات الاجتماعيه داخل اسرائيل ويعكس وضع الأزمة بما يعنيه هذا من خلال العلاقة بين مداخلات " مطالب " للنظام السياسى الاسرائيلى وبين مخرجاته التى تتمثل فى القدرة على تحويل الموارد المتاحة لتحقيق هذه المطالب .

وبيين الحجم الحقيقي للآزمات التي كانت تأخذ بتلابيب المجتمع الاسرائيلي وخاصة أزمة الشرعية ذات أبعاد تاريخية وقانونية وأخلاقية وسياسية وتتلخص جميعا فى الرفض العربى من داخل فلسطين المحتلة أو خارجها للمشروع الاستيطانى العنصرى .

إزاء هذه الآزمات المتلاحقة المتداخلة والتي تتبلور جميعا فى أزمة الوجود الشامل وافئاق المؤسسات الصهيونية فى أداء وظائفها ومن ثم فلا مناص من اللجوء لعملية تعويض عن طريق الاستجابة للزاعات العنصرية والعنف والتوسع .

ومن هنا كان الحل الاسرائيلي للآزمات هو تصعيد التوتر المرسوم الذى يصل بالاوضاع الى شفا الحرب أو شن الحرب نتيجة لتعدد سلسلة الاعتداءات والتحرشات الاسرائيلية اواخر عام ١٩٦٦ أو أوائل عام ١٩٦٧ وهجوم اسرائيل على الاردن واغارتها على بحيرة طبرية بسوريا فى ١٧ أبريل ١٩٦٧ ثم اضيرا لهجوم على مصر وسوريا والاردن فى صباح يونيو ١٩٦٧ عبر سلسلة من ردود الأفعال العربية وكان الاجراء المقابل حشد القوات المصرية فى سيناء لتخفيف ضغط الحشود الاسرائيلية على الجبهة السورية ثم قام عبد الناصر بحركة استراتيجية غير مباشرة منذ حرب ١٩٥٦ عندما بدأ بمسلة من القرارات انتهت بسحب قوات الطوارئ الدولية من مواقعها بما فى ذلك شرم الشيخ وقطاع غزة ، وكان هذا العمل هو الأخير لتصفية آثار العدوان الثلاثى فى ١٩٥٦ وقد اعتبرت اسرائيل اغلاق المضائق عبارة عن " اعلان حرب " ولهذه الذريعة حدد يوم ٥ يونيو لهذه العمليات العسكرية التى أطلق عليها اسم " الهجوم المضاد المسبق " ولم يكن اغلاق المضائق السبب الوحيد للكامن وراء حرب ١٩٦٧ فلقد خطط الاسرائيليون لهذه الحرب منذ أمد بعيد بناء على وقائع اقتصادية ديموغرافية وتوسعية ومالية وحددوا أهدافها الاستراتيجية.

ولكن لاينبغى أن لاتغفل براعة اسرائيل فى تحويل الأحداث وتصعيدها بصورة ورطت الرئيس عبد الناصر فى اغلاق المضائق وطلب سحب القوات الدولية واغتمام اسرائيل الفرصة لشن الحرب وبذلك يكون الجانب العربى قد فشل فى إدارة الأزمة فى حين أن اسرائيل واجهت ازمتها الداخلية باصطناع أزمة خارجية أكبر ، أى اتبعت الادارة بالآزمات لتصدير تلك الأزمة الى الجانب العربى .

٢ - إدارة أزمة طابا :

لتحتمت طابا أبواب التاريخ المصري المعاصر في مستهل ١٩٠٦ عندما حاولت الدولة العثمانية القيام بعمل عسكري لتحتل هذه البقعة من التراب الوطنى المصرى لذلك دخلت طابا مرة - أخرى مجال العلاقات الدولية مع ظهور الصراع الدولى المعروف بالحرب العالمية الأولى حين اعترفت بريطانيا فى ١٩٢٦ بدولية خط الحدود وأن طابا جزء لا يتجزأ من تراب مصر .

ثم حين قامت اسرائيل باحتلال طابا عام ١٩٥٦ واتسحابها بعد شهور قليلة لانسحاب بريطانيا وفرنسا وأخيرا بعد وقوع طابا فى يد اسرائيل عام ١٩٦٧ حتى توقيع معاهدة السلام فى ٢٦ مارس ١٩٧٩ ووفقا لمعاهدة السلام بين مصر واسرائيل تشكلت لجنة مشتركة للقيام بوظيفة تنظيم علامات الحدود ولم يتم الاتفاق على تعيين مواضع بعض العلامات على طول خط الحدود والتي يبلغ عددها ٩١ علامة وذلك حتى ١٩٨٢/٤/٢٥ أى تاريخ الانسحاب النهائى لاسرائيل من سيناء .

وهنا يثور التساؤل عن الفوائد التي يمكن أن تجنيها اسرائيل لو كانت قد نجحت فى الاحتفاظ بطابا وتتخلص أهم الفوائد الاسرائيلية كما يلى.

- ١ - رغبة اسرائيل فى الاحتفاظ بطابا كورقة ضغط على مصر للحصول على تنازل ما قد تراه جوهريا خاصة فى مجال تطبيع العلاقات بينهما .
 - ٢ - بئر المياه العذبة فى طابا ضرورى لتأمين النجاح للتجارب النووية الاسرائيلية فى النقب.
 - ٣ - أهمية وادى طابا فى السيطرة على رأس خليج العقبة بأقل قدرة عسكرية خاصة عند اوقات وذلك فى حالة نشوب أى أزمة مع مصر .
- بينما يتلخص موقف مصر فى أن خط الحدود الدولية لمصر يمر شمال العلامة رقم ٩١ بطابا بينما يتلخص موقف اسرائيل بأن خط الحدود يمر جنوب هذه العلامة وانتهت المفاوضات بشأن طابا بالقتل ثم دارت جولات وتجمدت المفاوضات لمدة ٢١ شهرا لتعلن اسرائيل .

ثم بحثت المشكلة على مستوى الخبراء (بير سيع) فى ٢٧ يناير ١٩٨٥ دون التوصل لاتفاق واعلان مصر انها تلوح النزاع للتحكيم الدولى ووافقت اسرائيل على

التحكيم فى يناير ١٩٨٦ وذلك بعد جولات طويلة استمرت نحو ٥٣ شهرا كما أن مصر لم تترك أمر الزمن الذى تستغرقه عملية التحكيم مفتوحة حتى لا تكون عرضة للماطلة والتأجيل وأخيرا جاء قرار هيئة التحكيم الذى كان ملزما ونهائيا فى ٢٩ سبتمبر ١٩٨٨ وجاء مؤكداً لحقوق مصر للتاريخية والقانونية وبالذات فى العلامة ٩١ التى هى جوهر المشكلة .

نخلص مما سبق الى نجاح مصر فى ادارة أزمة طابا لانها منعت تفجير الأزمة وتعطيل الاسحاب الاسرائيلى من باقى سيناء أو بانفجار مواجهة جديدة ، وعزلتها عن باقى عناصر النزاع لما خففت الاحتقان الناتج عنها بتحديد عنصر الوقت واستثماره .

٢ - الأزمة الأمريكية - الليبية :

وقد نشبت فى أواخر ١٩٩١ بين الدول الغربية (بريطانيا وفرنسا) بزعماء الولايات المتحدة الأمريكية من جانب والجمهورية الليبية من جانب آخر حول مطالبة ليبيا بتسليم اثنين من مواطنيها متهمين بتفجير الطائرة الأمريكية فوق قرية " لوكربى " باسكتلندا عام ١٩٨٩.

وقد دخلت الأزمة مساراً حرجاً فى النصف الثانى من مارس ١٩٩٢ بعد صدور قرار مجلس الأمن رقم ٥٦٧ بفرض عقوبات اقتصادية على ليبيا .

والمسار الحرج تسمية اطلقتها نظم الدفاع العسكرية الأمريكية منذ زمن على برنامج للتخطيط الشبكي لانجاز الأعمال فى فترة محددة ومختصرة عن طريق تنفيذ المراحل التمهيدية والأعمال الفرعية والمتشابهة فى مسار مواز لبعضها البعض حتى يتم انجاز الهدف الرئيسى والنهائى فى الموعد المضروب والمحدد وذلك بالتركيز على انجاز الأنشطة الحساسة فى وقتها .

ومن المعتقد أن هذا هو الأسلوب المتبع مع الجماهيرية الليبية بهدف تحقيق غرض فرعى هو اسقاط نظام الرئيس للذلقى (أو تاريخه معنوياً وتحجيمه إقليمياً) للوصول الى هدف حيوى وهو ضمان أمن اسرائيل وحل مشكلة الوجود اليهودى فى الشرق الأوسط اقترباً من هدف رئيسى هو التحكم فى البترول العربى وتدفقه الى أوروبا واليابان ، لتحقيق الغاية الكبرى وهى أفراد الولايات المتحدة بالهيمنة على النظام الدولى .

هذا هو المسار الحرج فى ادارة الأزمة الذى يتزايد بمضى الوقت .

- وفى ضوء ذلك يمكن أن نتصور الروافد التالية المرسومة لتحرك العربى التى تصب فى النهاية فى المنحنى الرئيسى للاستراتيجية الأمريكية عالميا والتى تتطلع الى تشكيل الشق الاقليمى للنظام الدولى الجديد من خلال :
- شغل النظام الليبي عن ممارسة أى تأثيرات معاكسة للجهود الأمريكية فى مفاوضات السلام .
 - تلميع صورة الرئيس الأمريكى لدى الرأى العام الداخلى بهدف تصعيد أسهم فوزه فى الانتخابات
 - تأديب وردع كافة القوى المتشددة المناوئة للسياسة الأمريكية فى منطقة الشرق الأوسط وضرب الارهاب مع تخويف حركات التحرر المناهضة للسيطرة الغربية .
 - تدمير القرمصة العسكرية الليبية .
 - وفى اطار اطمئنان الحلفاء الغربيين بزعماء أمريكا الى الوضع العربى الراهن يمكن للمخطط الاستراتيجى أن يصنع السيناريوهات التالية من واقع الخبرة الأمريكية :
 - السيناريو الايرانى الذى يشمل تجميد الأرصد والمقاطعة للتجارية ووقف خطوط الطيران وتخفيض التمثيل الدبلوماسى ومصادرة الاستثمارات فى الخارج .
 - السيناريو الكوبى الذى يعنى تشديد الحصار البحرى والجوى وفرض الحظر على صادرات البترول وشن حرب دعائية ونفسية لعزل الدولة وتحجيم دورها .
 - السيناريو البانامى الذى يتضمن اسقاط نظام الحكم أو تسيير حملة عسكرية تأديبية أو اعتقال الحاكم أو اغتياله .
 - السيناريو العراقى الذى يشمل حظر تصدير السلاح وتدمير المخزون منه وشن غارة جوية موجهة أو توجيه ضربة عسكرية مدمرة .
 - وقد يكون السيناريو الليبى فى النهاية هو خليط من هذا أو ذلك .
- وحتى الآن (نهاية عام ١٩٩٦) يمكن القول أن ليبيا (وبمعاونة بعض الدوائر الدبلوماسية العربية) قد قامت بتسيير الأزمة بنجاح نسبى حيث أنها نزع (تحديد الوقت) القتل الأول (خطر الانفجار المفاجئ) للموقف فى شن عدوان عسكرى ضد ليبيا ، كما عطلت القتل الثانى (نقص المعلومات بتكثيف الاتصالات) وبقي القتل الثالث (التهديد) الذى يستلزم معالجة هادئة ونشطة (٣) .

المبحث الرابع : إدارة أزمة الخليج الثانية (غزو العراق للكويت علم ١٩٩٠)

لقد كانت أولى خطوات المنهج العربى فى إدارة أزمة الخليج غير سليمة حيث تباينت روى صائنى القرار فى للدول العربية المختلفة حول جوهر الأزمة الحقيقى مما أدى الى خلط الأوراق وانقسام العالم العربى الى معسكرين تكرس فعليا عقب اعلان دمشق (٢٠١) فى ٦ مارس ١٩٩١ ، وبالتالى أصبحت هناك مجموعة دول الخليج اضافة الى مصر وسوريا فى ناحية ، ومجموعة الأربعة (الأردن - السودان - اليمن - منظمة التحرير الفلسطينية) فى ناحية أخرى كنول مساندة للعراق فى عدوانه ، فى حين ترى المجموعة الأولى أنها تقف مع الحق والشرعية العربية والدولية لردع العدوان وإعلاء لمبدأ عدم اللجوء للقوة لفض المنازعات ، ترى المجموعة الأخرى أنها تقف ضد الإمبريالية الغربية وأن أساس المشكلة اقتصادى حيث تريد الولايات المتحدة تأمين امادات البترول ، بغض النظر عن الشرعية ، فلو لم تكن الكويت دولة بترولية كبيرة على المستوى العالمى لما تحرك الجندى الأمريكى للدفاع عنها ، وبدون الدخول فى تنفيذ حجج كل من الطرفين للآخر ، فانه من الثابت أن غياب جوهر الأزمة الحقيقى لدى جميع الأطراف العربية أحدث هذا الانشقاق ، وأصبح هناك منهجين لإدارة الأزمة .

وتعد القاعدة الحقيقية للتمييز بين جوهر الأزمة الحقيقى وللمادة المختلفة ، هو وضوح الرؤية لصانع القرار بالنسبة لتحديد مكن التهديد للمصالح القومية للدولة ، ويتيح لما نطلق عليه مدير الأزمة تصنيفها داخل تهديدات الأمن القومى بأبعاده المتعددة (الجيوبولوتيكى - السياسى - الاقتصادى - الاجتماعى - العسكرى) .

أولاً: الأبعاد المختلفة لأزمة الخليج وأطرافها :

١ - الأبعاد المختلفة للأزمة :

وهنا نناقش كافة جوانب الأزمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية والثقافية ، فأزمة الخليج ذات أبعاد مختلفة ، فمن الناحية الاقتصادية ، كان عنصر البترول هاما للغاية ، حيث أن الدول العربية ذات الموارد البترولية ، لم تكن تحتمل مجرد التفكير فى تدمير صدام حسين لأنبار التبرول مصدر الدخل الأول للدول الخليجية ، بل أن هذا البعد كان عاملا حيويا فى حماية مناطق البترول السعودية فى المنطقة الشرقية

بعد استيلاء نظام صدام حسين على الأبار الكويتية واعطاها لولوية في التأمين عقب الغزو مباشرة الأمر الذى دفع الجيش الأمريكى لإرسال طلائمه قس ، أغسطس ١٩٩٠.

بالاضافة الى هذا فان مولق كل من مصر وسوريا المبدئية ولتى جاءت على حساب نقص مصادر الدخل لكلا لدولتين بعد ضياع مستحققات العمالة، وضرب السياحة ساهمت هذه المواقف فى تقديم الدول المتقدمة لمساعدات اقتصادية بصورة مختلفة كان أبرزها إسقاط الديون العسكرية وجزء من الديون المدنية عن مصر ومساهمة اليابان وألمانيا لتعويض بعض الدول المتضررة التى وقف الشارع السياسى فيها مع صدام حسين مثل الأردن وكل هذا بطبيعة الحال لا ينفى أن أحد أهداف النظام العراقى من غزو الكويت كان اقتصاديا بالدرجة الأولى لتعويض خسائر الحرب مع إيران ، وإسقاط الديون العربية عامة وللكويتية خاصة للمستحقة على العراق .

ومن الناحية السياسية أظهرت أزمة الخليج هشاشة لتجمعات العربية ، وعدم ارتكازها على أسس قوية ، وخير مثال مجلس التعاون العربى الذى كان يضم مصر والعراق والأردن ولبنان ، بل وبات الأمن العربى مهددا بالانقسام الحادث فى المواقف العربية والذي تبلور فى مؤتمر القمة للطائفة الذى عقد فى القاهرة ٩ ، ١٠ أغسطس ١٩٩٠ ناهيك عن التواجد الأجنبى فى المنطقة أيا كانت .

ومن الناحية الاجتماعية كان المنهج العربى مركزا على عنصرين أولهما محاولة التأثير على رأى العام فى الدول العربية ، ففى الدول العربية أعضاء التحالف الدولى ظهر بصورة كبيرة تأييد المواطن العادى لقيادته فى موقف الدفاع عن حق للكويت المسلوب فى سيادتها وشرعيتها ، فى حين استخدمت وسائل الاعلام فى الدول العربية المؤيدة لصدام لقلب الحقائق إبراز صدام حسين فى صورة البطل الذى يواجه هجمة استعمارية بربرية من قبل الغرب ، ويساعده بعض الدول العربية ، وباستخدام الشعارات التى تدور حول تحرير القدس وتوزيع الثروة فى العالم العربى .

وثانى هذه العناصر كان انتقال الخلاف بين الحكومات الى خلاف بين الشعوب العربية للمرة الأولى ، ففى دول مثل تونس والجزائر وموريتانيا تخرج مظاهرات شعبية عارمة تؤيد القيادة العراقية بل ويصل الأمر فى بعض الحالات مثل الجزائر الى تشكيل جيش

شعبي من مليون جزائري بقيادة بن بيل يريد الذهاب للوقوف مع العراق في حربه ضد التحالف الدولي ، إضافة الى بعض عناصر منظمة التحرير الفلسطينية ، وكل هذا يأتي في إطار أن المواطن العربي يختلف لديه مفهوم العدو فيعد أن كان مقتنعا أن العدو ليس عربيا ، أصبح هذا المفهوم محل إعادة نظر خاصة بالنسبة للدول الخليجية بعد إعتداء العراق العربي على جاره الكويت العربي أيضا .

ومن الناحية العسكرية عبرت أزمة الخليج عن وجود خلل في نظام الدفاع العربي الذي أفرزته اتفاقية الدفاع العربي المشترك ، الأمر الذي يقتضى طرح ضمانات لعدم تكرار كارثة الكويت ، وهو الأمر الذي فتح الباب للحديث عن الترتيبات الأمنية في منطقة الشرق الأوسط ، والذي كان اعلان دمشق ٦ مارس ١٩٩١ البدلية الأولى لها في إطار محاولة لإخلاق دول غير عربية مثل إيران ، تركيا ، أثيوبيا ، إسرائيل في هذه الترتيبات تحت رعاية دولية .

إن يمكن القول أن لية أزمة سواء كانت داخلية أم خارجية تتعدد جوانبها وأبعادها في إطار تكاملي بحيث لا يمكن إرجاع الأزمة الى عامل واحد ، وعلى الرغم من هذا فيمكن طببيعة الحال تحديد أى هذه الأبعاد الذي له التأثير الأكبر والتأثير الأعظم على مستويات تصاعد الأزمة وطرق تسويتها لاعطائه أولوية ودرجة أكبر من التركيز .

٢ - تحديد الأطراف المشتركين في الأزمة :

وفي هذا المجال نقوم بتحديد الأطراف المشتركة في الأزمة على المستويات الثلاثة المحلية والإقليمية والدولية ، ونوضح مصالح وأهداف كل طرف و هذا التحليل لا ينفى بالتدخل بين المستويات الثلاثة .

وبطبيعة الحال فإن لية أزمة تتعرض لها دول أو مجموعة من الدول فإن أطرافها متعددة نظرا لازدياد عدد الفاعلين الدوليين ودخول العديد من الهيئات والحركات السياسية كطرف دولي فاعل مثل المنظمات الإقليمية والدولية ، ناهيك عن السمة المميزة للنظام الدولي الحالي من سرعة الاتصالات ، فأزمة الخليج لا تقتصر على طرفي النزاع المباشرين العراق والكويت فقط ، وإنما امتدت الى الدوائر العربية والدوائر الإقليمية ، والدولية في شكل تحالف دولي قولمة ٢٨ دولة تتخذ قرار هينتين احدهما اقليمية (الجامعة

العربية) والأخرى دولية (الأمم المتحدة) بردع عدوان العراق على الكويت وعودة الحكومة الشرعية آل الصباح للكويت ذات السيادة بعد الغاء إجراءات الضم التي قامت بها العراق .

وهنا في إدارة الأزمة نحن لاننكر أن التركيز في التحليل لإدارة الأزمة سيكون مركزا على الأطراف الأولى ، ولكن لا يمكن أن نهمل بقية الفاعلين نظرا لقيامهم بأدوار مختلفة ، ولكن هنا يثار التساؤل هل يكفي التعرف على أطراف الأزمة دون النظر الى طبيعة مصالح وأهداف كل طرف .

ومن هنا يأتي المنهج العربي في إدارة الأزمة قاصرا عن تصور رؤية حقيقية لمصالح وأهداف الأطراف المختلفة المشتركة في النزاع وهو الأمر الذي أدى في النهاية الى تضارب هذه المصالح مما أسفر عن تحالف دولي غربي وعربي مشترك تدعمه الشرعية الدولية ممثلة في قرارات الأمم المتحدة ، التي أجازت استخدام القوة لطرد العراق وإعادة الشرعية للكويت ، في نفس الوقت الذي ظلت المصالح الشخصية للقيادة العراقية والدول المؤيدة له (الدول الأربعة اليمن - الأردن - السودان - المنظمة) مسيطرة على تفكير قادة هذه الدول مما أحدث الصدام الذي انتهى بتدمير العراق والكويت وخسارة فادحة للأمة العربية .

ويأتي هذا انطلاقا من أن الأزمة لا تنشأ الا في وجود حالة صراع وهي تعبر عن حالة من تضارب المصالح والأهداف والروى بين أطراف الأزمة وبطبيعة الحال تختلف حدة الأزمة باختلاف طبيعة الصراع القائم .(٥)

١ - المصالح والقيم الجوهرية :

وهي " تلك الأنواع من الأهداف التي يكون لدى معظم الناس الاستعداد للتضحية من أجلها ، وهي توضع في العادة على شكل مبادئ أساسية للسياسة الخارجية ، وتصبح عقيدة يقبلها المجتمع كما هي " وكثيرا ما يكون هناك صلة وثيقة بين المصالح والقيم الجوهرية وبين المحافظة على وجود الوحدة السياسية مثل الدفاع عن السيادة الإقليمية ، والعمل على استمرار النظام السياسي والاجتماعي والاقتصادي .

٢ - أهداف متوسطة المدى :

ومنها محاولات الحكومات مقابلة المطالب والحاجات العامة وللخاصة عن طريق تحقيق الرفاهية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية ومنها أيضا زيادة مكانة الدولة في النظام الدولي عن طريق الادوات الدبلوماسية أو باستخدام الامكانيات العسكرية .

٣ - أهداف بعيدة المدى :

وهي تلك الخلط والأحلام والروى لما يرد أن يكون عليه التنظيم السياسى أو الإيدولوجى للنظام الدولى ، والقواعد التى تحكم العلاقات داخل هذا النظام والأنوار المحددة التى تقوم بها دول معنية فى نطاقه ومثال ذلك ما قام به هتلر من تبينة لموارده لخلق نظام أوربى جديد ، وما حاول صدام حسين إقامته فى الخليج .

وهنا نجد أن تضارب المصالح والأهداف ، وفى إطار نوعية الصراع القائم يجعل هناك اختلاف فى أنواع الأزمات وحدتها ودرجة تأثيرها على الأمن القومى ، ولذا كان تخطيط المصالح والأهداف للعربية وتشابكها وتضاربها ويضاف لى ذلك دخول المصالح والأهداف الإقليمية لدول الجوار مثل إيران - تركيا - إسرائيل من ناحية ، والمصالح الدولية الغربية عامة والأمريكية خاصة من ناحية أخرى الى حلبة الصراع جعل هناك عدم وضوح للرؤية ، ومنع تبلور موقف عربى موحد ، واستراتيجية عربية لمواجهة أزمة الخليج وأثارها المدمرة على الأمن القومى العربى وذلك لغياب مفهوم موحد أو مشترك للأمن القومى العربى .

ثانيا : المتغيرات المصاحبة لتطور الأزمة ومستويات تصاعدها :

١ - المتغيرات المصاحبة لتطور الأزمة

لا يمكن عزل الأزمة كمجموعة من الأحداث والتفاعلات عن البيئة الموضوعية التى تدور فيها والتى غالبها ما تحوى مجموعة من المتغيرات قد تكون من العوامل المسببة لحدوث هذه الأزمة ، أو على الأقل عوامل مساعدة لحدوثها .

ففى أزمة الخليج كانت الظروف الداخلية فى العراق عاملا مساهما فى حدوث كارثة غزو الكويت ، حيث انهكت للعراق اقتصاديا من حربها مع إيران لمدة ثماني سنوات ، إضافة الى رغبة للعراق فى جعل هذه المؤسسة العسكرية الضخمة فى حالة استنفار دائم لابتزاز دول الخليج العربية ، وبالتالي إسقاط الديون العراقية المستحقة لمصالح هذه الدول من ناحية والحصول على أموال أدعى أنها تعويضات من سرقة الكويت لبتترول حقل الرميثة من ناحية أخرى .

وعلى المستوى الإقليمى شهدت منطقة الشرق الأوسط نشاطا ملحوظا لتيارات الاسلام السياسى فى العديد من الدول العربية مثل تونس والجزائر والأردن وهى التيارات

التي تعبر في جميع برامجها عن العداء للغرب ومحاولاته المستمرة للسيطرة على المنطقة وبالتالي كانت أرضاً خصبة استغلتها القيادة العراقية في كسب مؤيدين لها وتحويل الانتظار عن القضية الحقيقية ، يضاف الى هذا الخلل النسبي في ميزان القوى في منطقة الخليج ، والذي حاول العراق استغلاله للسيطرة على الخليج بعد انتصاره التكتيكي على ايران .

وعلى المستوى الدولي وفي إطار الوفاق بين العملاقين ، والبيت الأوربي الموحد أصبحت منطقة الشرق الأوسط المنطقة الأكثر مخونة في العالم والأولى بتصفية صراعاتها نهائياً وإعادة ترتيب الأوضاع في داخلها بصورة تتفق مع مبادئ النظام الدولي الجديد (تحت التشكيل) في إطار أن الصراع اليوم هو صراع للحصول على القوة الاقتصادية ، وليس سياسياً أو عسكرياً أو إيديولوجياً في جوهره .

هذا بخلاف ارتباط المشاركة في حل الصراع طبقاً لمعدى مصالح الأطراف المشاركة .

٢ - مستويات تصاعد الأزمة (في مراحل ما قبل - أثناء - ما بعد الأزمة)

وهنا تتم مناقشة ميكانيزمات الأحداث ، ومستويات تصاعد الأزمة في كافة مراحلها حيث أن إدارة الأزمة يجب أن تمتد الى ما قبل ، وما بعد الأزمة ، وهنا نؤكد على عدة نقاط :

- ١ - أن الأزمة تشكل دائماً نقطة تحول في سلسلة أحداث متتابعة .
- ٢ - أن الأزمة مواقف يستلزم التصرف والعمل السريع من المشاركين فيها .
- ٣ - يتبع الأزمة نتائج هامة تتسبب في صياغة وتشكيل جديد للمستقبل بالنسبة للمشاركين فيها .
- ٤ - قيام الأزمة لابد وأن يكون ناشئاً من تفاعل بين مجموعة من الأحداث ، هذا التفاعل يتسبب في خلق وتشكيل مجموعة جديدة من الأعمال وردود الأعمال ونمط جديد للأحداث .
- ٥ - أن الأزمة هي تلك الفترة التي نخل فيها القدرة على إدارة وتوجيه الأحداث وعلى التحكم في تأثيراتها .

- ٦ - أن الأزمة هي تلك الفترة التي تزيد فيها عملية عدم الاستقرار والنصوص فيما يتعلق بأهمية الوقت والبدائل المطروحة للتعامل في المواقف المختلفة .
- ٧ - تتميز الأزمة دائما بأنها عرضة لأن تتصاعد لدرجة تشكل خطورة وقلق بالغ بين الفاعلين الرئيسيين المشاركين فيها وتميل دائما الى الحدة .
- ويتبلور الهدف الرئيسي من دراسة وتحليل مستويات تصاعد الأزمة - بالاضافة الى معرفة الأسباب والعوامل المؤيدة لحدوثها - في المساهمة في خطوتين هامتين بالنسبة لمنهج معالجة الأزمة ، وهما خطوتى التفسير والتنبؤ : وللتفسير لماذا اتخذ الأزمة هذا الشكل بالذات ، وتحديد نطاقها ومداها ، والتنبؤ بمسار يوهات مستقبلية لتصاعد الأزمة ، والتنبؤ بأزمات مشابهة .
- وهنا يمكن أن نقول أن دخول العراق للمفاوضات العراقية / الكويتية في جدة في ٣١،٣٠ يوليو ١٩٩٠ لم تكن الامانة سياسية لاختفاء الحشود العسكرية على الحدود . ومن ناحية أخرى فشلت جهود الوساطة المصرية السعودية لحل الخلاف المفتعل حول جزيرتي وربة وبوبيان الكويتيان ، وحول حقل بترول الرملة . ومن هنا فشلت الجهود العربية في مرحلة ما قبل الأزمة.
- وفي مرحلة الأزمة تركزت الجهود العربية في محورين أساسيين وهما :
- ١ - محور المبادرات الودية لمناسبة العراق بالانسحاب وعودة الأوضاع الى ماكانت عليه قبل ٢ أغسطس.
- ٢ - محور الشرعية للعربية ممثلة في قرارات مؤتمر القمة العربية الطارئ الذي عقد في القاهرة ٩، ١٠ أغسطس لادانة العدوان العراقي على الكويت ومطالبته بالانسحاب ، وعودة الحكومة الشرعية للكويت .
- وظلت الأزمة تتصاعد على الرغم من النداءات المتكررة من القيادة المصرية والتي وصلت الى حوالي ٢٦ نداءا ورسالة تناشد القيادة العراقية بالانسحاب ، الى أن اتخذ مجلس الأمن قرارا رقم ٦٧٨ والذي يكفل إستخدام القوة لاجبار العراق على الانسحاب من الكويت وحدد مهلة تنتهى في ١٥ يناير ١٩٩١ بالانتقال من الحلول السياسية السلمية الى الحلول العسكرية التي يعنى تنفيذها الفضل - من الناحية العملية في إدارة الأزمة .

وعقب اندلاع الحرب ومشاركة القوات العربية في تحرير الكويت فشلت الجهود العربية في مرحلة ما بعد الأزمة ، في التوصل لشروط استسلام عراقي مشرف ، وبالتالي خضع العراق للقرار ٦٨٧ الذي يقضى بتدمير الآلية العسكرية العراقية بما يحمله ذلك من خسارة كبيرة في ميزان القوى العربي تجاه التحديات المختلفة وعلى رأسها الصراع العربي / الاسرائيلي .

ثالثاً : آثار الأزمة على اطرافها :

يمكن القول أن هناك مجموعة من الآثار والنتائج السلبية للأزمة تشكل عوامل تهديد للأمن القومي للدول ، فآثار الأزمة لاتتضح ولاكتسب خطورتها الا من خلال قيامها بالتأثير على الأمن القومي على اعتبار أن الأزمة موقف تهديد .

ومن هنا يتم قياس تلك الآثار على مستويين :

الأول : المقومات الرئيسية للدولة ويشمل :

١ - المقوم المعنوي - فكرة الدولة . ٢ - المقوم المادي - الشعب - الاقليم .

٣ - المقوم التنظيمي المؤسسي .

الثاني : أبعاد الأمن القومي ويشمل :

١ - البعد العسكري ٢ - البعد السياسي

٣ - البعد الاقتصادي ٤ - البعد الاجتماعي

٥ - البعد البيئي

وبتطبيق تلك المقاييس والأبعاد يمكن أن نرصد تأثير أزمة الخليج على الأمن

القومي للأطراف العربية بجوانبها السلبية والإيجابية على النحو التالي :

أ - الكويت :

تلقت فكرة الدولة ضربة قاصمة وجرى تحطيم القوى العسكرية الكويتية

وأصيب البعد السياسي - أي شرعية الحكم باصابة شديدة ودمرت معظم

المرافق ومصادر الثروة الاقتصادية .

ب - العراق :

تلقى المقوم المادي (الشعب والاقليم) ضربات مباشرة تمثلت في خسائر بشرية

ومادية هائلة ولحق التدمير بنحو ثلثي الجيش العراقي وقوته وأنيته العسكرية

وانهار البعد السياسى للأمن العراقى بحكم فقدان نظام الحكم لمقومات شرعيته واعتمادة على أسلوب القهر والارهاب فى ادارة البلاد .

ج - السعودية

استفاد مفهوم الدولة فى المملكة العربية السعودية فائدة ملحوظة حيث تأكدت لدى المواطنين مصداقية الحكم فى الحفاظ على الكيان السياسى والاقليمى من خطر المغامرات العسكرية للطامعين وتدعمت وكذلك القوة العسكرية السعودية التى خاضت حربا حديثة لأول مرة من ناحية ولضعاف قوة العراق العسكرية المناوئة للمملكة من ناحية أخرى وايضا تدعمت شرعية الحكم السعودى (الأسرة الحاكمة) .

د - الدول الخليجية

يمكن القول أن دول مجلس التعاون الخليجى الخمس الأخرى قد استفادت نسبيا على نفس النسق السعودى فى النواحي المادية والتنظيمية والعسكرية والسياسية والاجتماعية ، ولكنها تضررت فى الجوانب الاقتصادية والمالية والبيئية تضررا ملحوظا .
هذا بخلاف الاضرار الاخرى التى لحقت بكل من مصر والاردن وسوريا ومنظمة التحرير الفلسطينيه .

رابعاً: تحليل نتائج إدارة الأزمة فى إطار الأمن القومى العربى :

ويشمل هذا التحليل رصد مجموعة الأخطاء العربية وتقييم آثارها على الأمن القومى العربى وذلك لمجموعة متنوعة من الآثار ووجهات النظر .

١ - الأخطاء العربية

لقد ارتكبت النظام العربى أخطاء قاتله فى أسلوب ادارة الأزمة أهمها :
الخطأ الأول : هو افتقار الجامعة العربية لألية سياسية أو قضائية مرنة مثل محكمة العدل العربية تكون قادرة على حل المنازعات الاقليمية بالطرق السلمية.
الخطأ الثانى : حين لم تستجب دول الخليج وبالدات الكويت والسعودية لطلبات العراق - رغم أنها ابتزازية - وهى التى سبق وأن إستجابت لابتزازات مماثلة لثناء الحرب العراقية الايرانية ، العبوة هنا بتقليل الخسائر وليس بتعظيم المكاسب

فالتركيز في ادارة الأزمة يكون منصبا على تقليل الخسائر ولاسيما الناجمة عن سلوك أحق مجنون من حاكم دكتاتور .

الخطأ الثالث : حين عجزت الجامعة العربية في إجتماعها الطارئ بالقاهرة في أوائل أغسطس ١٩٩٠ عن علاج الأزمة والتوحد لمرض حل على الرئيس العراقي كان يمكن أن يجنب المنطقة هذه الخسائر للفادحة .

الخطأ الرابع : حين امتنعت أعضاء الأسرة الدولية عن اعطاء تأييدهم واجماعهم لعمل عسكري وحاسم تحت راية الأمم المتحدة، وبقيادة لجنة أركان الحرب في مجلس الأمن بدلا من افراد الولايات المتحدة بقيادة التحالف الدولي بشكل لم يدعم المقاطعة الاقتصادية للعراق، وشعرها بجدية المجتمع الدولي .

الخطأ الخامس : حين فوت النظام العراقي بحماقة غير مسبوقة فرصة ١٥ يناير ١٩٩١ ليتراجع ويحفظ ماء وجهه ، ويحافظ على جيشة وشعبه بل أنه حول المنطقة وسكانها الى مختبر لأحدث الأسلحة مما روج لسوق السلاح بعد ذلك.

الخطأ السادس : حين ضيعت حكومة بغداد الفرصة الأخيرة في منع الحرب البرية في فجر الخامس والمشرين من فبراير ١٩٩١ وذلك بالاستجابة لطلبات التحالف الدولي واخراج الجيش العراقي سليما بدلا من المواجهة المدمرة .

الخطأ السابع : حين تقاعس الشعب العراقي - وهو معذور بحكم القهر والقمع الخاضع له - عن القيام بثورة شعبية أو انقلاب عسكري للاطاحة بحكم الفرد .

الخطأ الثامن : حين أصر الرئيس العراقي صدام حسين على الاستمرار في السلطة رغم أنف الجميع وما تبعه من آثار ونتائج يعاني منها شعبه حتى الآن .

الخطأ التاسع : حين تلكأت الشعوب العربية والاسلامية عن نجدة المواطنين العراقيين في الجنوب القارين من نظام صدام حسين وذلك بمنع هؤلاء المواطنين من اللجوء للقوات الأمريكية ، في حين تلكأت شعوب المنطقة من اغاثة أكراد الشمال في محنتهم في مقابل ممارسة اسرائيل وغيرها الى مد يد العون اليهم بصورة كثرت للتساؤل حول الضمير الاسلامي الائماني .

الخطأ العاشر : حين تفجرت لدى الشعب الكويتي مشاعر الغضب والانتقام من لشقانة بل ومن نفسة ، فبعض الذين أنزل بهم العقاب كويتيون ، أو ممن خدموا

الكويت ناسيا أن الانعزال والتفوق عن الأمة العربية مجرد للكويت من أهم دروعها وإن ينفع للتدثر بأى راية أجنبية .

٢ - آثار إدارة الأزمة على الأمن القومي العربى :

تبدو آثار الأزمة واضحة بصورة سلبية على الأمن القومي العربى فى عدة نقاط أهمها :

- ١ - أضحى للعالم العربى منقسما على ذاته بين حكوماته من ناحية ، وبين بعض حكوماته وشعوبها من ناحية أخرى .
- ٢ - أن الاجماع العالمى هو ضد الطرف العربى الموصوف بالاعتداء ليس على الكويت فحسب أو السعودية ، وإنما كذلك على اسرائيل .
- ٣ - نتائج هذه الأزمة جاءت ترجمة لضعف عربى نسبى بالمقارنة بصعود أدوار أطراف غير عربية ، مثل دول الجوار واسرائيل .
- ٤ - وضح عدم فعالية الآليات السياسية للجامعة العربية فى احتواء مثل هذا النوع من المنازعات .
- ٥ - ضرب مفهوم الأمن القومي العربى فى الصميم حيث تم اعلاء الأمن القومى القطرى لمعظم الدول العربية على حسابة .
- ٦ - باقت فكرة العدو الذى كان فى معظم الاحيان اسرائيل ، وفى بعض الأوقات ايران ، ليس هو العدو الوحيد ، بل أصبح من الممكن أن يكون الجانب العربى هو العدو المحتمل .
- ٧ - أضحت حماية المنطقة من خلال الترتيبات الأمنية المتوقعة مهمة عربية - دولية مشتركة ، وليست عربية خالصة .،
- ٨ - تأثر البعد الاقتصادى للأمن العربى بخسائر فادحة مباشرة مثل حرائق البترول فى الكويت ، أو غير مباشرة مثل نقص دخول بعض الدول العربية نتيجة نقص تحويلات العمالة أو ضرب السياحة ، هذا بخلاف تدمير البنية الاقتصادية والاجتماعية لكل من الكويت والعراق .
- ٩ - تأثر البعد البيئى سلبيا من خلال الكوارث البيئية وتلوث الأرض والجو والبحر فى منطقة الخليج .

- ١٠ - أحدثت الأزمة شرخاً في جدار المواطنة العربية ، فالشقيق قد يحمل السلاح ويذهب لغزو شقيقه والاستيلاء على مصدر رزقة عذبات عنصر الثقة مفقوداً ، وبالتالي التوايا لن تكون خالصة في العلاقات العربية / العربية .
- ١١ - وضع أن البعد الديمجرافي (الكثافة السكانية) عنصر هاماً في مقومات الدولة على الرغم من التمتع بمصادر كبيرة للثروة .
- ١٢ - تأكيد حاجة الدول العربية لآلية مثل محكمة العدل العربية تكون مؤهلة لفض المنازعات التي تنشأ فيما بينها مع ضرورة التنبيه لازالة كافة القضايا المعلقة مثل نزاعات الحدود والتي تمثل قنابل موقوتة قد تتفجر في أى وقت .

مصادر الفصل الثنى

- ١ - د. السيد عليوه ، إدارة الصراعات الدولية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ١٩٨٨ ، ص ٤٠٦-٤١٣.
- ٢ - Gordon A . craig and Alexander L. Gearge . Force and state craft (New york 1985) p.207
- ٣ - د. السيد عليوه ، المنهج العربى فى إدارة الأزمات ، الإدارة العربية وسط عالم متغير ، المؤتمر السنوى الخامس للتدريب والتنمية الإدارية ، القاهرة ، ١٩٩٣ ، ص ١١-١٨
- ٤ - د. السيد عليوه ، ندوة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية لأزمة الخليج (١٩٩١/٥/٢٣-٥/٢٠) تقويم المنهج العربى فى إدارة أزمة الخليج ، جامعة الأزهر ، مركز صالح عبد الله كامل للأبحاث والدراسات التجارية والإسلامية ، القاهرة ، ١٩٩١ ، ص ٣٠ .
- - دكتور جمال مظلوم - إدارة الأزمات من وجهة النظر الاقتصادية - محاضره ملقاه فى أكاديمية ناصر العسكرية العليا - الاربعاء ١١/١٢/٩٦ .

الفصل الثالث

إدارة أزمات التفسير الاجتماعي

المبحث الأول : أزمات التغيير الاجتماعي

تتمثل أزمات التغيير الاجتماعي في أزمات التنمية السياسية والتي تنشأ عادة بسبب قصور الجهاز الإداري وضعف البيروقراطية ومركزية السلطة والتي تكون على حساب المشاركة الشعبية مما يؤدي إلى أزمة حادة في الشرعية السياسية لنظام الحكم .

كذلك تعاني الدول النامية وبعض الدول المتقدمة من أزمات التغيير في قطاعات ثلاثة هي أزمة عدم التكامل وأزمة سوء التوزيع الاقتصادي وعموض الهوية الحضارية.

وسوف نتناول في هذا الجزء هذه الأزمات.

أولاً : أزمة عدم الإختراق الإداري

الإختراق الإداري هو قدرة السلطة على التغلغل في كافة أرجاء الإقليم القومي بما يمكنها من تنفيذ القوانين المتعلقة بحفظ الأمن والنظام وتحصيل الضرائب وتنفيذ السياسات المختلفة والإختراق الإداري يتيح للسلطة المركزية الفرصة لفرض سلطاتها مما لا يدع مجالاً لأي سلطة أخرى لمنافستها في ذلك مما يعتبر أحد الركائز الأساسية في عملية بناء الأمة .

وتعبر درجة الإختراق في أي كيان سياسي عن امكانية تنفيذ السياسات الحكومية في ذلك الكيان أو في جزء منه فيما يتعلق بروح تلك السياسات والترتيبات النابعة منها .

وتتميز أزمة عدم الإختراق الإداري بالضغط على للنخبة الحاكمة لإجراء تعديلات وتكتيكات مؤسسية من نوع خاص مما يبرز مشاكل تنظيم الإدارة العامة .

ولا يتضمن الإختراق المحافظة على إقليم مادي متماسكاً فحسب بل يمتد إلى إختراق النظام الاجتماعي الثقافي ودفعه إلى المشاركة في النظام .

ويمكن تلخيص قدرة النظام السياسي على التغلغل على أزمة الإختراق الإداري وتحقيق للتنمية السياسية فيما يلي :

- ١ - إعادة التكامل للمجتمع عند كل مستوى أو مرحلة جديدة للتمايز البنائي داخل المجتمع وهو ما يسمى بالبعد للتكامل .
- ٢ - وجود منظمات فعالة وسياسات عامة تستهدف تأمين الحقوق المدنية والسياسية والاجتماعية وهو ما يسمى بالبعد الأداتي .

وتنتج أزمة عدم الاختراق الإداري في معظم الدول النامية عن الافتقار إلى الأجهزة الإدارية المتخصصة والفنية في أعماق الإقليم القومي والأطراف المترامية متلما هو الحال في العاصمة والمراكز الرئيسية ، مما يؤدي إلى عدم تنفيذ السياسات الحكومية وضعف السيطرة الفعلية على أقاليم الدولة بل قد يمتد الأمر إلى عدم وصول البث الإذاعي والارسال التليفزيوني وغيرها من الخدمات إلى بعض المناطق .

وينتج عن هذه الظاهرة ما يمكن تسميته بعدم التوازن المؤسسي وهو ما يأخذ شكلين :

- ١ - عدم توازن القوى حيث تقام المؤسسات الحديثة في العاصمة وتترك الأقاليم خاضعة للمؤسسات التقليدية مما ينتج عنه ثنائية في الجهاز الإداري .
- ٢ - عدم التوازن الرأسي : ويتمثل ذلك في التوسع في بناء وتدعيم قدرات الجهاز الحكومي دون أن تقابله زيادة مماثلة في قدرات المؤسسات السياسية الأخرى مما يؤدي إلى تضخم الجهاز الإداري دون فاعلية (١).

ثانياً: أزمة ضعف المشاركة السياسية

للنظام السياسي للفعال هو ذلك النظام الذي يستطيع أن يعبر عن القيم الثقافية للجماعة وأن تعكس سياساته مصالح وأهداف القوى الاجتماعية المختلفة في المجتمع وأن يوجد القنوات الوسيطة التي تستطيع من خلالها القوى المختلفة أن تعبر عن نفسها بصورة سليمة ومنظمة وأن تعكس نخبته الحاكمة في دخلها القوى الاجتماعية الفاعلة ، وبهذه الطريقة يستطيع النظام أن يستوعب المتغيرات الجديدة ويحقق الاستقرار السياسي ، ويصبح لجوءه إلى القوة والإكراه في أضيق الحدود (٢) ولكن النظم السياسية في معظم دول العالم الثالث ترتبط عادة بطلاقة معينة مما يمس طرق المشاركة أمام كافة الفئات والطوائف الأخرى ويقتل فرص المشاركة السياسية وقد تحجم القوى السياسية في المجتمع عن المشاركة نظراً لاتعدام الثقة في لفنة الحاكمة .

والمشاركة السياسية تتضمن كل نشاط اختياري يهدف إلى المساهمة في صنع القرارات والسياسات ومراقبة تنفيذها واختيار الحكام سواء على المستوى القومي أو على المستوى المحلي وسواء كان ذلك النشاط منظماً أو غير منظم .

١ - مظاهر أزمة ضعف المشاركة السياسية :

- أ - وجود إدارة واحدة لمنع القرار هي إدارة الحاكم والفتنة المحيطة به .
- ب - وضع قيود شديدة على تأسيس الأحزاب السياسية .
- ج - إخضاع الأحزاب القائمة للرقابة الشديدة .
- د - تضيق الخناق على نشاط الأحزاب المعارضة والنقابات والائتلافات .
- هـ - فرض الرقابة على الاعلام .
- و - إتساع شريحة السلبية وغير المهتمين وضيق شريحة المهتمين والمشاركين .

٢ - أسباب أزمة ضعف المشاركة السياسية :

- أ - إحتكار للنخبة الحاكمة للسلطة السياسية ورفض مطالب المشاركة السياسية.
- ب - ضعف المؤسسات السياسية وعدم فاعليتها .
- ج - إنتشار الأمية وانخفاض درجة الوعي والفقر وغياب الضمانات التي تدفع الفرد للمشاركة دون خوف على مصدر رزقه ودون إعتداء على انسانيته ، مما يدفع معظم المواطنين الى السلبية واللامبالاه .

ثالثا : أزمة تأكل الشرعية السياسية

تتفجر أزمة الشرعية حين يعجز النظام السياسي عن تحقيق التكامل السياسي بين الحكام والمحكومين وتبدأ بالتساؤلات حول شرعية الأساس الذي تستند عليه السلطة ، وحول الدور الصحيح للحكومة المركزية وأهدافها وطبيعة علاقه بينها وبين السلطات والجماعات المحلية وحول الأدوار الصحيحة للبيروقراطية والمؤسسات العسكرية في الحياة السياسية ، مما يعني أن الأزمة في جوهرها مشكلة دستورية .

وتصل الأزمة الى ذروتها عندما يحدث إنهيار في المؤسسات الحكومية ويرجع ذلك الى أحد الأسباب الآتية أو جميعها :

- ١ - الأمن المتضاربة وغير الكافية لإعادة السلطة في المجتمع .
- ٢ - نشوء تنافس مكثف وغير مؤس على السلطة .
- ٣ - عدم قبول تبريرات النخبة الحاكمة لاستحواذهم على السلطة .

٤ - تنشئة الجماهير الشعبية وتوجيه مشاعرها إزاء السلطة في صورة لاتعمل لصالح القيادات مما يثير الشك في مدى شرعيتها .

ويلاحظ أن طبيعة السلطة في معظم النظم العربية المعاصرة بعيدة عن الجدارة بمفهومها الأخلاقي والمهني وبعيدة عن المفهوم الجديد للسلطة القائمة على إتساع منطق القبول لدى المحكومين ، ونتج عن ذلك ما يمكن تسميته بشخصانية السلطة بمعنى تجسيدها في أشخاص الحكام .

كذلك ينتج عن أزمة الشرعية العداء بين المتقنين والسلطة مما يحرم السلطة من عناصر المشورة والخبرة والمشاركة ونقص الحقائق وتحرى الموضوعية .

رابعاً: أزمة تمزق التكامل القومي

التكامل هو تحقيق التجانس والانسجام داخل الجسد السياسي والاجتماعي وتخطي الولاءات الضيقة والتخفيف من الولاءات الفضفاضة .

أي تحقيق التطابق بين وعي الفرد وبين ولائه للدولة القومية ، وهو ما يعني غرس الشعور بالولاء والانتماء للدولة ومؤسساتها المركزية (٣).

وتعاني معظم الدول النامية من أزمة تمزق التكامل القومي حيث تتكون مجتمعاتها من جماعات متعددة ومتميزة وفقاً للاعتبارات العرقية أو الدينية أو اللغوية ، ولاتشعر هذه الجماعات داخل الدولة الواحدة بالانتماء الى المجتمع الكلي أو الرابطة بين بعضها البعض ، ولا يقتصر الأمر هنا على الدول النامية بل هناك العديد من الدول المتقدمة التي تعاني نفس المشكلة .

أعراض عدم التكامل :

١ - عدم التكامل السياسي وهو مايشمل التكامل القومي بمعنى تجميع الجماعات المتباعدة ودمجها في كل أكثر شمولاً ومحاولة خلق قومية واحدة من عدة جماعات متباينة .

٢ - عدم التكامل القومي : حيث توجد مناطق داخل إقليم الدولة لاتستطيع سلطة الدولة أن تصل إليها أو أن تتدخل فيها مما يساعد على مقاومة السلطة المركزية .

٣ - عدم التكامل بين النخبة والجماهير .

٤ - عدم التكامل الثقافي : ويتمثل فى عدم وجود الحد الأدنى من التقبل للقيم أو الاتفاق عليها وهى من العناصر الأساسية لحفظ للنظام الاجتماعى .
إن وجود درجة عالية من التجانس الثقافى وخاصه الثقافة السياسية أمراً فى غاية الأهمية إذ أن الاختلاف فى حل مشاكل التعدد الثقافى قد يودى الى إنهيار الكيان السياسى من خلال إنسحاب جزء منه بهدف الاستقلال أو الانضمام لإقليم آخر ، أو لعدم الاستقرار السياسى .(٤)

خامساً : أزمة عدم عدالة التوزيع الاقتصادى :

يقوم النظام السياسى بدور الموزع فى المجتمع ، إذ أن كل القرارات السياسية ذات طابع توزيعى (أو ما يسمى بالتخصيص الإلزامى للقيم) .
فالنظام السياسى يقوم بتوزيع القيم والموارد النادرة مثل المبلغ والخدمات والثروات والمكانة الاجتماعية والأمن والفرص المناصب والوظائف .. الخ. عن طريق السياسات العامة مثل سياسات الأجور والأسعار والضرائب والتعليم وتدخل الدولة فى الاسكان والصحة والتأمينات ، وذلك بتحديد فئات المستفيدين من التوزيع ومقدار ما يخصص لكل منها من القيم والمنافع .

ونذكر هنا العبارة المشهورة لأحد علماء السياسة " هارولد لازويل " التى أكد فيها أن السياسة هى من يحصل ؟ على ماذا ؟ ومتى ؟ وكيف ؟ فعلى ضوء هذه المقولة نستطيع أن نقيم أى مآزق تقع فية النظم السياسية فى العديد من البلدان النامية وخاصة فى ظروف ضائلة الثروة وقصور الناتج القومى ونذرة الموارد حيث تقع هذه النظم فى تناقض حاد بسبب المفاضلة فى عملية التخصيص بين أى من :

- ١ - الاعتبار الفنى الاقتصادى ويعنى إربطاط التوزيع بالعمل والكفاية .
 - ٢ - الاعتبار الاجتماعى الأيديولوجى : ويعنى الاهتمام بفكرة العدالة الاجتماعية .
- تضع هذه القضية على عاتق النظم السياسية مهمة صعبة وهى قضية التنمية الاقتصادية كضرورة لاشباع الحاجات الأساسية للناس وتحقيق توازن مقبول بين ثورة التطلعات من ناحية ودرجة الرضا الفعلى لهذه التطلعات من ناحية أخرى ، أى الاهتمام بمسألة التوزيع العادل والاتجاه نحو المساواة .

سادسا : أزمة غموض الهوية الحضارية :

تدور أزمة غموض الذاتية الحضارية حول محور الزمان ، بمعنى أنها تعبر عن تخطيط الجماعة السياسية في تعريفها لنفسها وفي تحديد شعورها الجماعي بهويتها الحضارية من منظور التاريخ .

هذه الأزمة تتلخص في التخطيط الشديد عند اختيار النموذج الحضارى الذى تنشده الجماعة السياسية في الإحياء القومى والتحديث الحضارى والتنمية الشاملة ، وهناك أفكار مطروحة على الساحة لابتداءاً من النموذج الكمالي للتركي في اختيار التعريف الكامل وانتهاءً بادانة المجتمع الحالي باعتباره مجتمعاً جاهلياً ينبغي تكفيره وهجره ونبذ أساليبه في الحياة .

وتمثل هذه الأزمة في طرح قضية الأصالة والمعاصرة في شكل بدائل ثلاث هي التمسك بالأصالة أو السير في طريق المعاصرة أو القيام بمحاولة توفيقية للجمع بين الإثنين ، وهذا يثير إشكالات تزيد من تعقيد القضية وتجعل الوصول الى رأى حاسم فيها أمراً يكاد يكون مستحيلاً : لذلك إقتراح البعض صيغة أخرى تقضى على التدخل ، وهي صيغة الأتباع لم الإبداع بمعنى أن الامتثال الحضارى الذى نواجهه هو : هل نظل الى الابد مقلدين محاكين نسائير الآخرين ونمسك بذيل تطور لم نصنعه أم نصبح مبدعين فنبكر حلولنا الخاصة ونقف ندأ للآخرين بالفكرنا الخلاقة .

تحدث أزمة الذاتيه الحضارية عند الفرد عندما يعجز عن تحقيق تكامل ذاتى بين قيمه وأهدافه وقدراته أى عند فشله في تحديد هويته .

وبالمثل يمكن القول أن الأمم النامية والدول الغنية إبان مراحل الانتقال تقع فريسة لأزمة الذاتية / الهوية من هذا النوع عندما تخفق في تحديد هويتها الحضارية .

أسباب أزمة الهوية الحضارية :

- ١ - السيطرة الأجنبية وما تلاها من تبعية اقتصادية وسياسية.
- ٢ - النظرة الأحادية للأمور : وذلك بالنظر الى كافة الظواهر والمواقف على أنها إما أبيض أو أسود ولاوسط بينهما مما يضيع نسبة الحقائق والأحكام ويدفع الى المتعثر والتطرف وعدم القبول بالحلول الوسط .

خلص من ذلك أن أزمة غموض الذاتية الحضارية تتبلور في المعجز عن التقييم الصحيح لموقعنا في خريطة الأسرة الدولية المعاصرة وتحديد مركزنا على متدرج الزمن الذي يمتد بين ثلاث نقاط هي الماضي والحاضر والمستقبل .

لذلك ينبغي أن يستتبط المجتمع أساليب للحوار المتسامح ومن بناء مؤسسات الرأي والعمل على تمكين الجماعة السياسية الوطنية من الاختيار الحر الواعي للنموذج الحضاري المنشود وتحديد الهوية الحضارية التي تعبر عن ذاتيتها وترتضيها لنفسها .

سابعاً: أزمة الخصخصة وإعادة الهيكلة

من الصعب التمييز في الأقطار النامية ، وفي مصر على وجه الخصوص - بين السياسة والإدارة ، فكلاهما وجهان لعملة واحدة هي السلطة العامة وتنفيذ السياسة العامة ، لذا سنعتمد التحليل السياسي والإداري هنا كمنهج شامل لفهم مايجرى على أرض الواقع من حيث إدارة أزمة الخصخصة وإعادة الهيكلة .

يعتبر تحليل السياسات منهج علمي نحو معرفة أكثر وفهم أفضل لواقعنا بفرض تفسيره وتغييره وتطويره.

وهذا هو تحسين الطريقة التي نفكر بها في السياسات العامة ، ولي هذا المعنى نهتم أكثر بأمر تحليل السياسات العامة أي تحقيق فهم أفضل لما نقوله الحكومات ومافعله ، وهذا يعني أن هذا المنهج الجديد (علماً وفناً) له خمس سمات رئيسية ، فهو تطبيقي ويستخدم أساليب حل المشاكل ، ويتعامل مع قضايا محددة مثل قضية اليوم عن سياسة للتخصيصية ، ويركز على نوايا الحكومة وكذلك الأعمال التي تقوم أو لا تقوم بها . وجدير بالذكر أن علم وفن تحليل السياسات يركز على مجموعة من المقومات لعل من أهمها الأسئلة التي تطرح ، والنماذج التي تستخدم ، والأنماط التي تتبع في الوصف ، وأساليب التقويم .

١ - المدخل التحليلي :

يستهدف هذا المدخل الفهم والشرح والتوصيف عن طريق الفك وإعادة التركيب وبالتالي سوف يكتفى هنا بإثارة ثلاثة أسئلة عن : مسئوليات مجالس الإدارة ، الجمعيات العمومية والمشتريين الجدد .

أ - ماهي مسئوليات مجالس إدارات شركات قطاع الأعمال العام .

تعتبر عضوية المجالس والجمعيات العمومية مسئولية جسيمة وأمانة وطنية وذلك لعدة أسباب أبرز هذه الأسباب هو أهمية مرحلة التحول الاقتصادي الجذري التي دخلها النظام المصري الذي يتجه بخطوات نحو لتقصاديات السوق في نفس الوقت الذي سينظر دور قطاع الأعمال العام في التنمية على أهميته بالتعاون مع القطاع الخاص .

ولما كان قطاع الأعمال العام يمثل الملكية القومية فإن أعضاء هذه الجمعيات سواء الشركات القابضة أو للتابعة - عليهم مسئوليات مزدوجة باعتبارهم مواطنين وباعتبارهم خبراء ، وباعتبارهم الملاك لكونهم ممثلين للدولة التي تتوب عن المجتمع في توجيه وسائل الإنتاج .

وطبقاً لنص المادة (١٠) والمادة (٢٧) من القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ تختص الجمعية العامة بما يأتي :

- ١ - التصديق على الميزانية وحساب الأرباح والخسائر .
 - ٢ - التصديق على تقرير مجلس الإدارة عن نشاط الشركة والنظر في إخلاصة من المسئولية .
 - ٣ - الموافقة على توزيع الأرباح.
 - ٤ - الموافقة على استمرار رئيس وأعضاء مجلس الإدارة لمدة تالية أو عزلهم ويكون التصويت على ذلك بطريق الاقتراع السري .
- من الناحية العملية سوف تلتقي هذه الجمعيات مرات محدودة كل عام وبالتالي فإن نشاط أعضائها سوف يدور في إطار العمليات الإدارية والتخطيط والتوجيه والرقابة والمحاسبة والتقييم والحكم .
- ب - الشركات القابضة والشركات التابعة .. من يحاسب من ؟

بدأت العجلة تدور في قطاع الأعمال العام بعد الإنتهاء من تشكيل الشركات القابضة والتابعة لكن القوة المحركة لهذه العجلة هي المسألة الإدارية الواضحة الحاسمة .

وتعنى المعاملة للزام الوكيل بتوفير تقرير واف عن نجاحه أو فشله فى القيام بالمهمة التابعة من السلطة المفوضة اليه ، وهذا يعنى الالتزام بتوفير مستوى جيد من الرقابة يسمح بالانصاح عن مدى نجاح الادارة فى الاستغلال الفعال للموارد الاقتصادية المتاحة للمنشأة .

وفى ضوء ذلك يمكن أن نحصر المجموعات التى لها الحق فى مساهمة مجلس إدارة الشركة القابضة وبالتالى مجلس إدارة الشركات التابعة أو تصنيفها الى خمس وهى :

الحكومة ، الملاك ، العملاء ، العاملون ، المجتمع ، كل فى مجال اختصاصه ومطالبة من المجلس .

جـ - من يشتري شركات القطاع العام :

لقد بدأ طرح مجموعة من جواهر ممتلكات وأصول القطاع العام المصرى للبيع فى الأسواق وستكون البداية بعشرين أصلاً يتبعها بيع نحو خمسة وستين شركة خلال السنوات القادمة حتى عام ١٩٩٧ فمن هم المشترون المتوقعون ؟ وسوف تساعدنا الاجابة على هذا السؤال فى إكتشاف الممار الذى سوف يأخذه الاقتصاد المصرى فى المستقبل المنظور حين تنتقل ملكية نحو ثمانين مليار دولار الى أيد جديدة محلية أو غريبة .

يمكن أن نفرز نحو ثمانى فئات من المشتريين ، ربما قد يتداخلون مع بعضهم البعض أحياناً لكن يمكن أن نرتبهم بطريقتين :

• الطريقة الأولى : الأحقية فى الشراء أى الأولوية بحق الشفعة أى بحق المواطنة (المصريين) والانتماء للبلد والولاء للوطن .

• الطريقة الثانية : الامكانية المالية أى القدرة على دفع الثمن فوراً ونقداً وعدا تطبيقاً للمنافسة المفتوحة .

نحن لأن أمام مشتريين محتملين طبقاً للترتيب الأول وهم :

- ١ - المديرون
- ٢ - العاملون من الموظفين والعمال .
- ٣ - الموردون .

- ٤ - العملاء المستهلكون للسلعة أو المنتفعون بالخدمة .
- ٥ - الجمهور العريض من المواطنين من صغار الملاك المصريين أصحاب الأسهم تأسيسا للرأسمالية الشعبية وتوسيعا لقاعدة الملكية الذى تستهدفه سياسة الخصخصة .
- ٦ - كبار المستثمرين المصريين من رجال الأعمال .
- ٧ - المستثمرون العرب الذين يفضلون الاستثمار فى مصر لعوامل الجذب المتزايدة عندها .
- ٨ - الشركات والمستثمرون الأجانب وبالأذات الذين لهم سابق خبرة فى نشاط المشروع المباح ولديهم للتكنولوجيا المتطورة .

٢ - المخفل التقييمى :

يستهدف هذا المدخل الحكم على تنفيذ سياسة للتخصيصية وذلك من خلال تقدير الكفاءة وتقييم الفاعلية ، وسوف نكتفى هنا بالبحث عن إجابات لثلاث تساؤلات عن :
تفادى الخصخصة العمياء ، وتحرير إدارة الشركات الجديدة ، وحولز طبقة المنظمين من رجال قطاع الأعمال العام .

* كيف نتفادى للخصخصة العمياء ؟

المقصود بالخصخصة العمياء هى تلك السياسة التى تفقر الى التقييم الصحيح لأثارها الإيجابية والسلبية وبالأذات التقييم المودنى للأداء الفعلى للشركات قبل خصخصتها .
الخصخصة العمياء نابعة من موقف أيديولوجى عقائدى معاديا للملكية العامة ، تماما مثل الموقف الأيديولوجى للشيوخى أو الاشتراكى المعادى للملكية الخاصة ، أنها ترى أن المشكلة تكمن فى الملكية وأن مجرد التحول الى الملكية الفردية يعنى تحسن الأداء متجاهلين تماما أن القطاع الخاص يعانى كثيرا فى بعض الأحيان والحالات من الإدارة السيئة والأداء الهزيل .

* هل تفلت الشركات القابضة من قبضة الوزير ؟

أشك فى ذلك .. عملا بالقول المأثور .. أنا أشك فأنا موجود .. أو بالأحرى أنا أشك فأنا مهموم .. بشجون القطاع العام فى بلادى شأتى شأن أى مواطن مصرى .

صحیح أن رئیس الوزراء قد طالب حسبما رددت الصحف - فی اجتماعه بأعضاء الشركات القابضة بضرورة التحرر من سيطرة الوزراء إلا أن التخوف من صعوبة تطبيق هذه النصيحة نابع من عدة اعتبارات :

أولها : الميراث الثقيل من الثقافة المركزية ادلريا ونفسيا فی مصر حتی أن البعض من المسئولين فی قطاع الأعمال يظنون لفترة طويلة قادمة على عادة اللجوء إلى التليفون أو الاتصال الشخصي لاستطلاع رأى المستوى الأعلى أو الوزير .

ثانيها: أنه لايتوقع أن يتنازل كبار المسئولين بسرعة عن سلطاتهم الوصائية وصلاحياتهم الواسعة التي درجوا عليها ومن هنا ترددت فی أوساط قطاع الأعمال العام عبارة ضرورة للتشاور مع المستويات العليا.

ثالثها: أن حتمية ممارسة المعاملة العامة ستظل مسألة لصيقة بقطاع الأعمال العام طالما أنه خاضع للملكية العامة أى ملكية الدولة كليا أو جزئيا بعيدا عن الخصخصة حيث أن حق الدولة فی ممارسة الحقوق الطبيعية للملاك - ومن بينها الرقابة - مسألة بديهية .

المشكلة الحقيقية إذن ليست هی المفاضلة بين الرقابة والانفلات وإنما هی فی أسلوب الإدارة هل هی بالأمر والاجراءات أم الإدارة بالأهداف والنتائج ، هذا هو الاختيار الصعب أمام شركات قطاع الأعمال العام لتسير كلما فی طريق الإصلاح الاقتصادى وهذا هو جوهر مشكلة الإدارة فی الشركات العامة وهى التوفيق بين الاستقلال المالى والإدارة وبين المساهمة العامة .

* القادة الجدد لقطاع الأعمال العام .. كيف يعملون ؟

ليس من المبالغة القول بأننا أحوج ما نكون إلى جيل جديد من رجال الأعمال لقيادة القطاع العام فی مرحلة التحول نحو التملك الخاص (الخصخصة) وهؤلاء المديرين الجدد ليسو بملاك أفراد ، ولابموظفين حكوميين .

لأول وهلة يبدو هناك تناقض صارخ بين لفظى " رجال الأعمال ، ولقطاع العام " فالأولى يشير إلى فئة من المنظمين معروف عنهم المبادرة والتجديد وحب المخاطرة والثانى يشير إلى الجمود التنظيمى والإدارة البيروقراطية الحكومية .

وبصرف النظر عن قنوات التعرف والافتقار من هذه القيادات سواء كانت الجدارة الوظيفية أم الأهلية الادارية أم الخبرة الفنية أم الاختيار السياسى أم العلاقات الشخصية أم القرابة العائلية أم التعصب للمهني أم التمثيل القطاعى أم المكافأة كتتويج لنهاية الخدمة أم المحسوبية الوزارية فان مجموعة المعايير التى جرى الالتزام بها عند الاختيار تعتبر ضابطا ومقننا ضمننت غربة أفضل وانتقاء أحسن للعناصر القيادية .

ولقد جاء تشكيل مجالس ادارة شركات قطاع الأعمال العام (القابضة والتابعة) ممثلا للخبرات المتعددة الاقتصادية والمالية والقانونية والفنية والادارية وهى بهذا التكوين التكنوقراطى تبرر عن درجة عالية من الخبرة المتخصصة ولكن عنصر هيب المخاطرة — وهو أبرز صفات المنظمين فى مشروعات الأعمال — يظل تائها ومراوغا .

يبقى بعد ذلك أكبر التحديات التى تواجه هؤلاء المديرين الجدد ، فالمطلوب منهم خلال السنوات الثلاث القادمة — وهى فترة انتقالية قصيرة — للتغلب على رواسب السلوك الإدارى الحكومى وتخطى مجموعة الموانئ التى توجد فى اطار المشروعات العامة .

٣ - المدخل الإرشادى

• من يقوم بجراحة " الزائدة المالية " لشركات الأعمال ؟

بداية نوضح أننا ننظم ونتماطف تماما مع مطالب الحركة العمالية الراضية لتسريح أية أعداد من شركات قطاع الأعمال للعام بسبب عمليات الخصخصة وتحرير القطاع العام ، ويمكن القول ان الجراحة لازمة وضرورية لأكثر من سبب .

من الثابت أن كل الدراسات تشير الى أن هناك تضخما — غير صحى — فى حجم العمالة المقيدة فى سجلات شركات الأعمال وبالتالى فى ظاهرة البطالة المقنعة ويتراوح تقديرها من ٣٠-٥٠% فى بعض الأحيان .

ويمكن القول أن العمالة الفائضة عن حاجة المشروعات العامة بعد الإصلاح الاقتصادى هى بمثابة " ظاهرة تذكارية " متبقية من مرحلة التخطيط المركزى والادارة والبيروقراطية للقطاع العام .

واحتقان أوضاع هذه العمالة الزائدة بعد الخصخصة قد يؤدى الى انفجار وتهديد الاقتصاد القومى المتروك .. ولا نقول المريض الأمر الذى يملى حتمية اجراء جراحة ماهرة ودقيقة قبل استفحال الخطر ، وفى الأصل لا يستطيع المريض أن يقوم بالجراحة لنفسه

حتى ولو كان طبيبا ، وهذا يعنى أن قطاع الأعمال العام لا يستطيع أن يقوم بهذا الاجراء ذاتيا .

كما أنه يتعذر على أحد أقاربه الحميمين أن يقوم بالجراحة فقد تخونه أعصابه إشفاقا على المريض أو خوفا عليه .. وبالمثل يتعذر على الادارة الجديدة للشركات القابضة والمتابعة لتخاذ مثل هذا الاجراء للروابط الانسانية والاجتماعية التي تشدهم الى جمهور العاملين .

صحيح أن المشورة الطبية قد تكون صادرة من طبيب أجنبي وهو دكتور IMF أى صندوق النقد الدولي ولكن لا يجب أن نعهد بالعملية اليه فقد يكون قاسيا على المريض ولا يصلح لاجراء هذه العملية الا طبيب وطنى يأخذ فى اعتباره مجمل الظروف الاجتماعية والنفسية وملابسات البيئة الانسانية المحيطة أى أن هذا الاجراء قرار سياسى لا بد أن يؤخذ فى المستوى الثانى لصنع القرار ، أى مجلس الوزراء ومجلس الشعب بالتنسيق مع جماعات المصالح وبالأذات نقابات العمال وجمعية رجال الأعمال واتحاد الصناعيات.

مثل هذا الطبيب السياسى الملائم هو الأدارى بالأعمال التحضيرية المسابقة والمصاحبة للجراحة والتي تشمل :

- ١ - تملك العاملين حصة من أسهم شركاتهم .
 - ٢ - المعاش التهميرى المبكر (فوق ٥٥ سنة)
 - ٣ - التدريب للتحويلى للبطالة المقنعة .
 - ٤ - تشجيع بعض العاملين على التحول الى أصحاب مشروعات صغيرة .
 - ٥ - امتصاص الفائض من مشروعات جديدة مغذية أو مكملة للصناعات القائمة .
- يتبقى أخيرا الصعوبات التي يلزم أن يذللها الطبيب حتى يتسنى له اتمام الجراحة بنجاح ونجاة المريض.

• من هو أصلح المديرين لقطاع الأعمال ؟

قدمت أوراق ندوة جامعة هارفارد هيئة فولبرايت المشتركة لقيادات القطاع العام مجموعة من التمارين الادارية والأطروحات الفكرية الجديرة بالتجريب فى البيئة المصرية .

يقوم التصنيف على أساس محورين : محور الاختصاصات المتاحة للمدير ومحور نمط السلوك الإدارى للمدير .

بالنسبة للأول : أى محور للصلاحيات الممنوحة للمدير - نجدها عالية جدا فى القطاع الخاص مقابل انخفاضها فى القطاع العام .

بالنسبة للمحور الثانى : أى محور نمط شخصية للمدير فنجد المدير الاقتصادى والمدير السياسى .

المدير الاقتصادى :

هو ذلك المدير الملتزم عاطفيا بأهداف رجل الأعمال وباستثمار جهده فى متابعتها تحقيقا لأغراض المشروع العام ، ومن بينها المبيعات ، حصة الشركة من السوق ، الأرباح ، تنويع المنتجات أو الأسواق ، البحوث والتطوير .. الخ .

المدير السياسى:

هو ذلك القائد الملتزم عاطفيا باستثمار جهده فى متابعة الأهداف السياسية لمشروع قطاع الأعمال وتشمل الأهداف السياسية تقايل البطالة كبح الضغوط التضخمية الاستثمارية فى المناطق المتخلفة ، دعم الجماعات السياسية المهمة ، مساعدة الحزب الحاكم على البقاء فى الحكم .. الخ.

وهذان النموذجان يمثلان الحد الأقصى ولكن الحياة الواقعية تجمع أنماطا تتداخل مع بعضها البعض ولكن نظل تقدم لنا طرفا للتفكير حول القيادة فى شركات قطاع الأعمال العام.

ويمزج المحورين الرئيسيين : الاختصاصات التنظيمية بنمط شخصية المدير يمكن أن نخرج بعدة نماذج للمدير فى قطاع الأعمال العام ويفضل بصفة عامة المدير الاجتماعى ، وهو القائد المثالى لشركات قطاع الأعمال العام وذلك من الناحية النظرية طالما أننا نعتبر المشروع للعام أداة للتغيير الاجتماعى والتنمية أكثر من كونه باحثا عن الأرباح .

المبحث الثاني : أمطوب إدارة أزمات التغيير الاجتماعى

أولاً : مبادئ إدارة أزمات التغيير الاجتماعى

إن إدارة أزمات التغيير الاجتماعى ، تستهدف صهر المجهود الجماعى فى قالب واحد وعلى ذلك ، فإن مدخل الادارة من خلال الأهداف يصبح محور الاهتمام الحقيقى الذى يسيطر على متخذ القرار عند موجهته للآزمات ذات الطبيعة الادارية باعتباره مدخلا منهجيا يوفر الالتزام اللازم للتعامل مع الأزمة ، ويكفل اعادة التوازن الى حالته العادية وفى ظل نظام للادارة كهذا ، فإن العبرة ليست فى التعامل مع العوامل المحركة للآزمة والتخفيف من أضرارها الآن ، ولكن العبرة فى الحيلولة دون حدوث أزمات مستقبلية مماثلة .

وتتمثل أهم مبادئ إدارة أزمات التغيير الاجتماعى فى :

١ - تفويض السلطة :

إن سلطة القائد الادارى لموجهة الأزمة ذات الطبيعة الادارية ليست هى السلطة بمفهومها التقليدى " الحق للمحول له لاتخاذ قرارات تحكم تصرف الآخرين ، وإنما هى السلطة المستمدة من الموقف ذاته ، هو صاحب السلطة وهو الذى يملئ على القائد الادارى ما يجب عمله ، فهى للآزام بهدف فى اطار من متطلبات الموقف .

وهذا يتطلب من القائد الادارى أن ينظر الى التنظيم على أنه ليس تنظيما ميكانيكا يعتمد على التسلسل الرنامسى (او التدرج الهرمى) ويقوم على مركزية السلطة ، وأن تفويضها الى المستويات الأقل يؤدى الى انقاصها فى المستويات الأعلى ، وإنما هو مصفوفة اختصاصات توضح دور كل فرد فى كل عملية من العمليات ، وأن تفويض السلطة يعنى زيادتها فى المستويات الأقل ودونما أى نقصان فى المستويات الأعلى .

٢ - عمل نظام متكامل للاتصالات وتبادل المعلومات :

تعتبر المعلومات العنصر الرئيسى فى استقرار كافة الاحتمالات المتوقعة من المتغيرات الحادثة بالقدر الذى يحقق الادراك التكاملى لطبيعة الأزمة الادارية وحجم المخاطر الناجمة عنها واستكشاف كل البدائل المختلفة للتعامل مع العوامل التى تحركها ومن ثم درء أخطارها أو التخفيف منها .

٣ - الاهتمام بمقتصر الوقت :

كذلك يلعب الوقت دور حيوى فى تحقيق الفعالية الادارية لمواجهة الأزمة ذات الطبيعة الادارية ، ذلك أن ادارته ليست - فى الواقع مسألة وقت ، ولكنها مسألة تفكير وسلوك وأولويات .. الخ ، أنها تعنى استخدام المفاهيم والأساليب الادارية لتحقيق كفاءة استخدام أهم مورد لدى القائد الادارى ، بل وأقدره على الإطلاق، ومن ثم وجب عليه استخدامه على أنه استثمار محسوب ، أن نظرة القائد الادارى للوقت عند مجابهته لأزمة ذات طبيعة ادارية يجب أن تكون نظرة " مستقبلية " ولابد أن تترجم فى سلوكه وتصرفه الادارى عند تعامله مع الأزمة ، وبحيث تتضمن استعراضا لتصور المستقبل " البعيد والقريب " لكافة الاحتمالات والمتغيرات الحادثة والمسببة لها .

٤ - استخدام أسلوب الثواب والعقاب :

إن الالتزام " بهدف التصدى للأزمة ذات الطبيعة الادارية ودرء أخطارها والتخفيف من حدة آثارها " وروح الفريق " و " التأثير من خلال الفهم " والاحترام الذاتى والمتبادل من ناحية ، واستخدام الأسلوب المتوازن للثواب والعقاب : العصا للعتاب والجزرة للثواب ، من ناحية أخرى ، تمثل فلسفة التحفيز عند مواجهة الأزمة ذات الطبيعة الادارية .

٥ - التفكير الخلاق عند مواجهة الأزمة واتخاذ القرارات الفعالة :

إن التهيئة الفكرية الأساسية للقائد الادارى عند مجابهته لأزمة ذات طبيعة ادارية ، هى تحقيق أفضل النتائج وأداء ممتاز ، وليس مجرد أداء مقبول ، فمحور التركيز هنا لمواجهة الأزمة هو " التميز " ، والتميز - بالتحريف - هو عمل مميز وليس شئنا عاديا .. فالمعبرة هنا ليست بالممكن ولكن كيف يجعل المستحيل ممكنا .

ثانيا : تحقيق التنمية الحضرية :

إن البشر هم الوسيلة للغاية فى عملية التغيير الاجتماعى ولمواجهة أزمات التغيير الاجتماعى يجب العمل على تحقيق معدلات مرتفعة من التنمية الحضرية للسكان ، وتشير تدهور معدلات التنمية الحضرية الناجمة عن الأزمات السابقة عدة قضايا ذات طبيعة مختلفة منها ما هو عمرانى واجتماعى وبيئى واقتصادى نتناولها فيما يلى :

أ - القضايا العمرانية

- مشاكل الاسكان العشوائى للفقراء ، والتكاثر الحضرى للأغنياء .
- والعلاقة بين الكثافة السكانية وسوء استعمال الأراضى .
- تبيان طلاقة البنية الأساسية وسعة الخدمات الأساسية والكثافة السكانية بين الريف والحضر .
- غياب المسكن الصحى والأمن .

ب - القضايا الاجتماعية أهمها :

- الفقر والبطالة والزيادة السكانية بمعدل أعلى من معدلات التنمية .
- عدم الانضباط الاجتماعى.
- العلاقة بين ارتفاع معدلات التزاحم العالية والاسكان ، عدم الراحة / عدم توفر المسكن اللائق ، المعاناة للحصول على الاحتياجات الأساسية.

ج - القضايا البيئية أهمها :

- الآثار السلبية لمشروعات تنمية قائمة بالفعل .
- الكوارث التكنولوجية والطبيعية .
- تدهور البيئة بسبب الفقر أو ندرة المرافق والخدمات .
- استنزاف الموارد بسبب لتكنولوجيا غير أصلية ولا معاصرة .
- عدم قدرة الطبيعة على إستعادة توازنها .

د - القضايا الاقتصادية أهمها :

- أزمات ندرة الموارد .
- عدم توفر فرص العمل المنتجة المجزية فى بيئة آمنة .
- زيادة الصناعات الحضرية مما يسبب تلوث البيئة والحوادث الصناعية.

إن التأثير والتأثر بين جميع هذه المشاكل فى المدينة يسبب أزمات حضرية تنتهى بنكسة تنموية تصبح كارثة قومية ، وأصبح العمل على منع الأزمات الحضرية هو غاية القيادة السياسية .

٢ - دور التنمية المتواصلة في مواجهة معضلات التنمية الحضرية :

أ - التنمية المتواصلة مقامة للهشاشة الحضرية :

يوجد ارتباط وثيق بين التنمية وكل من (البشر / السكان) ، و (البيئة / الطبيعة) فالبيئة مولدة للمواد والطاقة ، والمادة لا تفي ولا تستحدث ، وبالتالي كل إنتاج ليس الا توليفا وتشكيلا وتحريرا لما يجده الانسان في الطبيعة هبة لله الى البشر .

فالتنمية هي آلية تقسيم العمل بين الانسان العاقل الرشيد المستهلك وبين البيئة المنتجة ، وتنسج التنمية حول البشر حيث يحقق الرفاء الاجتماعى _ الرضاء الاقتصادى _ والرضا للحاجات غير المادية ، فالتنمية حق لكل انسان .

إن عجز التقدم المادى والعلمى عن اسعاد البشر هو الاختلاف فى العلاقات بين كل من التنمية والبشر والبيئة ، فكل عنصر منهم هو السبب والمسبب فى احداث الأزمات والكوارث ، وأصبحت التنمية المتواصلة هي آلية التنسيق للحفاظ على درجة توازن واستقرار فيما بينهم والعمل على منع الكوارث والأزمات .

ب - التنمية المتواصلة : (بيئة / اجتماعية / اقتصادية)

هي القدرة على الفهم والاستجابة للاعتمادية المتبادلة بين مختلف النظم ، وتمكين الخدمات الاستراتيجية يعمكس تلك الاعتمادية ، فهي فكرة بنية تعنى توازن العلاقة بين استهلاك البشر وبين انتاجية الطبيعة فهو البقاء ، أما شر الانسان والفقر وتلوث البيئة ، ونضب عدم قدرة الطبيعة على استرجاع توازننا لهو الفناء ، فالتنمية المتواصلة سياسة للدولة للحد من الأزمات والكوارث .

وهي أيضا فكرة اجتماعية وهو حق الأحفاد فى ثروات أوطانهم ، وهي أيضا فكرة اقتصادية وهو المشاركة فى التكلفة والمائد لكل جيل على قدر حاجاته ، فالتنمية تعنى التنوير ليس فقط فى حجم الانتاجية فحسب ولكن أيضا فى محتويات المخرجات ونوعياتها وتحت أى الظروف تنتج وليست بمعايير الجودة الشاملة فحسب بل الابتكار لمواجهة سوق المنافسة .

لذا تحتاج التنمية المتواصلة الحضرية الى مدخل متوازن يعتمد على معايير اقتصادية واجتماعية وبيئية ، لذا فان الاطار التحليلي للنقص المناهض من بذور التلوث والأراضى الخطرة فى الحضر التى تودى الى الكوارث يمكن تشكيلها حول المفاهيم الثلاثة للتنمية المتواصلة (مفهوم اجتماعى ، مفهوم اقتصادى ، مفهوم بيئى) .

١ - مفهوم اجتماعى :

يتحمل الفقراء والمناطق الفقيرة فى المدينة للتصويب الأكبر للكوارث البيئية ويضاعفها عدم وجود موارد مالية تمتص أثار الدمار أو امكانيات مادية تمكن عمليات النجدة والانتقاذ لغياب التخطيط العمرانى بتلك المناطق الفقيرة المتضررة وعادة فى أراضى خطرة ، وهذا يوجب المشاركة الشعبية والتضامن واللامركزية فى اطار غايات واهتمامات ومساندة الدولة فاللامركزية وتعميق الديمقراطية قلب للتنمية المتواصلة .

٢ - مفهوم اقتصادى :

* تعتمد الفكرة على أن نمو السكان السريع - التحضر الزائد - يؤثر على مستوى المعيشة .

مستوى المعيشة = حجم الانتاج + عدد السكان

وليسا على تعريف دخل الفرد بأنه حد أقصى من ممتلكات يمكن للفرد أن صرفه خلال فترة زمنية معينة ويبقى ميسور الحال فى نهاية الفترة كما فى أولها كل من فكرة مستوى المعيشة ودخل الفرد تؤكد وجوب المحافظة على ثبات حجم المخزون - ثروة المدينة كمال عام - من الاحتياجات ليزيد وظائفا طوال فترة معينة ، تشمل هذه الوفرة من المخزون كل الاستهلاك الطبيعى والسعة البيئية لامتصاص الصدمات الطبيعية والأزمات التكنولوجية .

* يوجد وعى عام وإدراك يقينى على وجود علاقة وثيقة بين كل من الفقر الحضرى والتدهور البيئى ، ولهذا فالحاجة ماسة الى حساب الجدوى الاقتصادية - وتحليل التكلفة والكفاءة - لمشروعات منع وتخفيف الكوارث خلال تحسين وتطوير الاجراءات التنظيمية والإدارية ، وآلية السيطرة ذات قاعدة مبدئية مثل السعر والضرائب وإدارة محلية بالإضافة الى إيفصال للنمو الاقتصادى والانتاجى .

فالفكرة الرئيسية للتقييم الاقتصادي هي دعم الإرادة السياسية لقرار الاتفاق
لتحسين البيئة لتخفيض احتمالات حدوث الكوارث الطبيعية النادرة للحدوث ذات
شدة تدميرية عالية ، وتحديد أولويات مواقع نجدةها .

٣ - مفهوم بيئي :

يؤكد المنظور البيئي والحيوي للتنمية المتواصلة أهمية الوقاية المرنة والقدرة الفعالة
لتنظم الطبيعية والحيوية للملائمة والتكيف مع التغيير فالوقاية بالتعدد الحيوي تعطى
النظم القدرة على استرجاع المرونة للوقاية من الكوارث الخارجية .
والفشل في الحد من التدهور البيئي بسبب التدخل البشري يضعف مناعة التحضر
لمواجهة الكوارث الطبيعية والتكنولوجية (٥) .

ثالثا: دور الجهات الأمنية في مواجهة أزمات التغيير الاجتماعي:

يفترض حسن إدارة أزمات التغيير الاجتماعي على المستوى الأعلى تكوين فريق أو
مجموعة عمل من كافة المتخصصين أمنيا وغير أمنيا لممارسة حلقات العملية الادارية
فيها ، تلك الحلقات التي تتكون من التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق وإصدار القرارات
وحسن متابعتها بشكل يحقق الأهداف المرجوة منها .

وقد يتكون هذا الفريق من مسئول أمن في المجال الجنائي وفي المجال السياسي ،
وثان في المجال العسكري ، وثالث في الشؤون السياسية ، ورابع في المجال الاعلامي ،
 وخامس في أعمال الرقابة والانفاذ ، وسادس في مجال المفرقات ، وسابع في مجال
التنسيق والاتصالات ، بالإضافة الى ضرورة وجود طبيب عام ، وأخصائي في
الدراسات النفسية ، بالإضافة الى غير ذلك من التخصصات الأخرى التي تستوجبها
طبيعة الأزمة ونوعيتها وبالرغم مما يطلبه عملية الإدارة من ضرورة وجود رئيس
يتولى مهمة الاشراف بالكامل على فريق الإدارة وتوجيهها لامكان الوصول الى القرار
الرشيدي فيها ، فان اعتبار الرئاسة أو الأكاديمية يجب ألا يكون هو الأساس لاختيار بقية
عناصر فريق الإدارة المختلفة ، بل يجب دائما الاعتماد على عنصر الكفاءة والمقدرة
للشخصية بالدرجة الأولى في كل مجال من المجالات .

وتهدف إدارة الأزمة أمنيا الى امكن توصيل فريقها الى القرار الأمني الرشيد القادر
على تحقيق أقصى قدر من التوازن المقبول بين كافة المصالح المتداخلة والتي تعرضها
تلك الأزمة لخطر من الخطورة التي تقال منها أو تعصف بها ، وهذا يتطلب الآتي :

- ١ - محاولة أحداث توازن معقول ودائم بين مقتضيات التشعب الأمني ومتطلباته المختلفة ، وبين اعتبارات التدخل الأمني بضروراته المتباعدة حتى لا يطنى الأول على الثانى بشكل يحول فى النهاية دون امكان مواجهة الأزمات والتصدى لحلها. وإعداد برامج تدريبية متواصلة تهدف الى رفع كفاءة كافة الأجهزة ومختلف الأفراد ، وذلك للنجاح فى إمكان التهيؤ الدائم لمواجهة الأزمات الأمنية ، وللبعد عما قد يساهم فى وقوع الأجهزة والأفراد ضحية لأى مفاجأة .
- ٢ - الحرص على مدارسة الأزمات التى يشهد للواقع الأمنى فى الداخل أو فى الخارج بحسن إدارتها، ومحاولة تحليل كافة خطوات ومراحل خطة المواجهة ابتداء بالتنبؤ وانتهاءً بقرار للتصدى لحلها .
- ٣ - تعميق التعاون بين الأجهزة الأمنية فى الدول المختلفة لتبادل المعلومات والخبرات وبشكل يقدر على امتداد عملية الاستمطارق الأمنى بين المجتمعات المختلفة ويساهم فى إمكان إجهاض الأزمات الأمنية قبل بدء أستبراء أخطارها
- ٤ - التمهيد لدراسة الأزمات الأمنية بجرعات مختلفة عبر سنوات الدراسة بالكليات والمعاهد الأمنية والمدنية والمراحل التالية لها وفق برامج يتناسب كل منها مع مستوى التأهيل الأمنى اللازم إعداد الدارس له، وبشكل يجعله فى كل مرحلة من تلك المراحل قادراً تماماً على إمكان التنبؤ بالأزمة ، والتهينى للتعامل مع أحداثها وصولاً للقرار الرشيد فيها .
- ٥ - إعداد برامج خططية للأزمات النوعية المختلفة يتم للتدريب عليها فى غرف عمليات خاصة للتدريب على إدارة الأزمات الأمنية بعد اختلاقتها . كأعداد خطة مثلاً لخطف الطائرات ، ولخبرى للكوارث الطبيعية والصناعية، وثالثة لتأمين وحراسة الشخصيات الهامة ، ورابعة للتخريب ، وخامسة للتهريب ، الى غير ذلك من الأزمات المختلفة التى يتعرض لها العمل الأمنى اليومى .
- ٦ - السعى الدائم الى لصطناع الأحداث واختلاق الأزمات بشكل مماثل تماماً لطروف إرتكابها الواقعية ، ليمتحنى إختبار مدى القدرة الأمنية على إنقاذ خطط

المواجهة وإتاحة الفرص لإمكان التدريب عليها بشكل يفي بكافة الغايات ويساهم في تحقيق الأهداف .

٧ - إنشاء بنك أو مركز للمعلومات الأزماتية التي تساهم في إمكان التعرف على ماهية الأزمات المتوقعة ، وبيان لدوافعها المختلفة ووسائل إنقاذها ، وطرق إتصامها ، وخطط إعدادها ، وطرق إرتكابها والأشخاص المدبرين لها ، وهوية المنفذين لها ، وبدائل إتصامها .

٨ - وكذلك يجب العمل على إنشاء إدارة أمنية على مستوى عال من الخبرة والمعرفة تسمى مواجهة الأزمات يناط بها مهمة إدارة الأزمات الأمنية (٦).

المبحث الثالث : نماذج لإدارة أزمات التغيير الاجتماعي :

سيتم هنا معالجة بعض حالات إدارة أزمات التغيير الاجتماعي وتشمل هذه الأزمات مايلي :

أولاً: أزمة الأمن المركزي (فبراير ١٩٨٦):

كان وراء هذه الأزمة العديد من الجنود الاجتماعية والاقتصادية والنفسية والسلوكية ، الأمر الذي أدى الى تفجارها بشكل مفاجئ ، ضمن مجموعة من الأسباب الاجرائية والتنظيمية والادارية .

ولقد اخفقت وزارة الداخلية وادارة الأمن المركزي وقتذاك في مواجهة الموقف حيث كانت الأزمة في حالة جيّشان والجنود في حالة هياج شديد وحشد جمعي (لا عقل ولا ضابط له) ولم يتم السيطرة على الموقف الا من جانب تدخل القوات المسلحة وبعد ذلك تم علاج الجوانب الانسانية والنفسية والاجتماعية للموضوع بالتدرج .

ثانياً : إضراب عمال الحديد والصلب عام ١٩٨٩ :

وذلك نتيجة لخلافات حادة بين أعضاء مجلس الادارة ، وعدم إتخاذ القرار المناسب بشأن المطالب العمالية من جهة ، وبين الحركة النقابية بالشركة من جهة أخرى وقد ترتب على ذلك انخفاض معدلات الأداء ، واعتصام العمال داخل الشركة وامتناعهم عن العمل وتعرض بعض المعدات للتلف خاصة عند لفتحام قوات الأمن المركزي للشركة (٧).

ثالثاً : أزمة إغماء طالبات المدارس المصرية (أبريل ١٩٩٣):

سيتم دراسة هذه الأزمة بالتفصيل نظراً للإرتباك الذي صاحبها والهلع الذي إستشرى في المدارس لقصور القدرة الادارية في مواجهتها وللكشف عن أسبابها ومعالجتها فور حدوثها .

في يوم الأربعاء الموافق ٣١ مارس ١٩٩٣ وفي إحدى المدارس الإعدادية بقرية بويط بمحافظة البحيرة ، شعرت إحدى التلميذات بدوران وإعياء وسقطت على الأرض مفشياً عليها ، وكاد الأمر أن يمر بسلا من ثملاً يحدث كل يوم في جميع مدارس البنات لأسباب فسيولوجية أو عضوية أو نفسية ، لكن لم تمر الأمور هكذا .. بل توالى سقوط الطالبات واحدة تلو الأخرى حتى بلغ مجموع الحالات عشرين طالبة ، مما مثل ظاهرة غير

مسيبوبة سببت جزع المعلمون و هلع الطالبات و إرتباك طبيب الوحدة الصحية بالقرية مما دعاه الى تحويل الحالات الى المستشفى للمركزى بالرحمانية .

وفى اليوم الثانى عاود الإغماء الغامض مهاجمة ستين طالبة أخرى فى مدارس القرى المجاورة ، و مر يوم الجمعة بسلام لكن أطل الوباء بوجهه المخيف على طالبات المدارس مرة أخرى يومى السبت والأحد بنفس المحافظة ، ولم يتوقف ذلك الحدث عند حدود محافظة البحيرة بل حدثت مفاجاه مذهلة فى يوم الاثنين (٥ أبريل) فالوباء عبر المحافظات ليصيب الطالبات فى احدى المدارس الاعدائية بمدينة الابراهيمية بمحافظة الشرقية ومنها ينتقل ليصيب أربع محافظات ثم ستة ثم إثنتا عشرة ثم خمسة عشرة محافظة على مدى عشرة أيام مخلفا أكثر من ثلاثة آلاف إصابة بين الفتيات .

وتبدأ النوبة باحساس الطالبات بالدوران والدوخة وزغلة فى العين ثم تتطور الى اغماء مفاجى ويتوالى بعد ذلك سقوطهن على الأرض ، وتستمر هذه الحالة عدة دقائق (فى الغالب) ، وبعد الاقالة يكون الشعور العام هو صداعا ودوخة وآلاما بالطن ورعشة واحمرارا بالعين ، ويفحص الطالبات فى المستشفيات وجد أن جميع الوظائف الحيوية للجسم فى النطاق الطبيعى ولم تسجل أية مظاهر مرضية تشير لتأثر أجهزة الجسم بأية أمراض عضوية .

وباجراء التحاليل المعوية لم يثبت اكتشاف أية أدلة للتسمم أو لتعرض لأية مواد كيميائية أو ميكروبات .

لم يكن ما حدث للطالبات المصريات بدعة غير مسبوبة ، فقد حدثت أوبئة مماثلة له فى أماكن عديدة من العالم تطابق لدرجة كبيرة ما حدث لنا فى مصر لكن تميز الوباء المصرى عن كل الأوبئة المماثلة بالخصائص المنفردة الآتية :

١ - عدد كبير من الضحايا : أكثر من ٣٠٠٠ حالة .

٢ - زمن طویل : ١٢ يوما .

٣ - إنتشار واسع : خمسة عشر محافظة .

ففى الأوبئة المماثلة له عالمياً لم يتعد عدد الحالات بضعة مئات ولم يستمر زمن الوباء أكثر من ثلاثة أيام ولم ينتشر على الإطلاق خارج المنطقة الجغرافية التى ظهر بها ، وكان أكبر عدد قد تم تسجيله لحالات الهستريا الجماعية هو ١٠٠٠ مصاب أدخل منهم

ثمانية أشخاص فقط للمستشفى ووصف هذا الوباء فى حينة بأنه حدث فريد غير مسبوق من حيث الحجم (ستروينج وجرى ١٩٩٠) فما هى الأسباب وراء تفرد الوباء فى مصر بالخصائص السابق ذكرها؟.

والمتابع للأزمة وكيفية تطورها يمكن له أن يلحظ الدور الهام للصحافة فى تفاقم الأزمة بالاضافة الى أخطاء عدة فى إدارة الأزمة .
دور الاتصالات والصحافة فى تفاقم الأزمة :

تناولت الصحف أحداث الوباء منذ يوم السبت الأول بأوصاف تلقى فى روع القارئ إحساسا بالغموض والخطر الداهم ، والمرد التالى للكلمات التى إستخدمتها الصحف لوصف الحالة يبين ذلك وهى كما يلى :

غيبوبة تامة	غيبوبة كاملة	غيبوبة
حادث الاغماء	الوعى المفقود	غيبوبة مفاجئة
مرض غامض	مرض عجيب	مرض غريب
موجة مرضية	لغز محير	مؤامرة

وتكرار عرض الأوصاف السابقة على صفحات الجرائد اليومية أوجد مستوى عال ومتزايداً لجرعة من الشد العصبي والتوتر النفسى والقلق الجارف والخوف العارم والتهديد المسلط فوق رؤس الجميع ، ولم تستطع عقول الطائبات للتعامل مع هذه الجرعة المتزايدة فانهارت تحت وطأة الخوف من المجهول خاصة إذا كان للمرض والسبب وحشاً أسطورياً يهدد الوعي بطريقة غامضة وبفاعل غامض لا يستطيع أحد الدفاع عن نفسه أو يقى شره .

ويمكن للقول حينئذ أن وباء الاغماء الجماعى لطالبات للمدارس المصرية قد أسفر عن إكتشاف وسط جديد يمكن أن ينقل العدوى ليضاف من الآن للقائمة التقليدية الثابتة منذ عشرات السنين فى المراجع الطبية وهو للعدوى المنقولة عن طريق وسائل الاعلام أو عدوى الصحافة .

وعند الكلام عن حالة مرضية تتكفل بالإحياء ومفعولها نفسى بحث فإن جرعة الخوف التى تتلقاها العقول والمشاعر فى مفهوم الطب النفسى تماثل جرعات المادة السامة التى تتلقاها الأجسام فى مفهوم الطب الجسمانى (٨).

رابعا: إدارة وزارة القوى العاملة لأزمة العمالة المصرية العائدة من العراق والكويت

(١٩٩٠-١٩٩١):

عقب غزو العراق للكويت في أغسطس ١٩٩٠ عادت أعداد كبيرة من العاملين المصريين من كل من العراق والكويت وصلت جملتهم الى أكثر من ٣٦٠ ألف نسمة وقد نجم عن ذلك العديد من المشكلات في مقدمتها :

- مشكلة نقل هؤلاء العاملين من الأماكن الطارئة لهم الى أرض الوطن سواء عن طريق البر أو البحر أو الجو .
- مشكلة استقبال العائدين وحصرهم وتصنيفهم .
- مشكلة حصر وتسجيل مستحققات هؤلاء العاملين وحصر خسائرهم .
- مشكلة استيعاب العمالة العائدة وتكوينهم في سوق العمل المصري .

وبالرغم من أن نسبة العائدين تمثل نسبة صغيرة من جملة قوة العمل في مصر في ذلك الوقت ، الا أن ذلك الرقم (٣٦٠ ألف تقريبا) له وزنه ودلالته فيما يتعلق بقضية البطالة في مصر فهو قطعا يضيف أعباء اضافية الى الأعباء التي يئن منها الاقتصاد المصري .

لذا فان وزارة القوى العاملة كانت مدركة تماما أبعاد هذا الموقف ليس من وجهة النظر الجزئية فحسب بصفتها قضية عادلة وملحة ولكن بالنسبة أيضا لكيفية التعامل معها في إطار بقية القضايا الاقتصادية والاجتماعية .

وقد تعاملت الوزارة مع هذه الأزمة بأسلوب علمي ورؤية ثاقبة وآليات مرنة حتى أمكن احتواء هذه الأزمة واستيعاب آثارها كما يتبين من العرض التالي الذي يركز على المحاور الرئيسية التالية :

١ - قامت وزارة القوى العاملة بعدة إجراءات هامة فور الغزو العراقي للأراضي الكويتية وتلخص هذه الاجراءات في الآتي :

أ - تشكيل غرفة عمليات مجهزة بوسائل الاتصال الحديثة لمتابعة وتقييم الموقف أولا بأول .

ب - تشكيل لجان لاستقبال العائدين في كل من منفذ نويبع والسويس بهدف للتيسير على العمالة العائدة وتذليل إجراءات دخولهم .

- ج - تشكيل لجنة لاستقبال العائدين من منفذ ميناء القاهرة الجوى .
- د - تصميم نموذج لحصر وتسجيل العائدين وكذلك متعلقاتهم ومن دراسة الوزارة لاستثمارات ونماذج الحصر التى قام العائدين باستيفائها تبين أن العمالة العائدة يمكن تصنيفها الى خمس مجموعات رئيسية :

المجموعة الأولى :

عمالة كانت ومازالت مرتبطة بأعمال فى جهات مختلفة فى مصر .

المجموعة الثانية :

عمالة كانت مرتبطة بأعمال فى جهات مختلفة فى مصر وانقطعت

صلتها بجهة العمل بسبب الاستقالة أو الفصل من العمل .

المجموعة الثالثة :

عمالة لم تكن مرتبطة بأى عمل فى مصر قبل سفرها للخارج وتضم هذه المجموعة الخريجين الجدد من مرحلتى التعليم العالى والمتوسط الذين يتقدموا للعمل عن طريق وزارة القوى العاملة مع دفعات تخريجهم، ويمثل هؤلاء نسبة كبيرة من العائدين والذين يقدر عددهم بحوالى ٥٠ ألف مواطن ، وتعتبر مشكلة هذه الفئة قضية ملحوظة قد تنقل كاهل الموازنة العامة للدولة ولابد من الاستعانة بالمنظمات الدولية للمساهمة فى انشاء مشروعات تعمل على خلق فرص عمل منتجة لامتصاص أفراد هذه المجموعة .

المجموعة الرابعة:

أصحاب المهن الحرف الفنية وغالبيتهم كانوا يعملون فى القطاع غير المنظم كعمال البناء وغيرهم من المهن الفنية وهؤلاء يعانون سوق العمل الداخلى من نقص شديد فى فئاتهم وسوف تساعد عودتهم على إحداث نوع من التوازن النسبى التدريجى فى أجورهم وبالتالى فى تكلفة الأعمال الموكلة اليهم وهذا مردود ايجابى لمودة هذه الفئات مباشرة أعمالها داخل سوق العمل المحلية .

المجموعة الخامسة :

يضاف الى المجموعات السابقة مجموعة خامسة كانت تعمل أو لاتعمل لدى أى جهة من الجهات قبل سفرها للعمل بالخارج وتضم هذه المجموعة فئات ليست بالقليلة نسبيا من العائدين اتاحت لهم مخدرات لمساعدتهم على الدخول فى أعمال حرة ومشروعات استثمارية لحسابهم الخاص وعدم استعلاهم النفسى للانخراط فى سلك الوظيفة الحكومية أو غيرها .

هؤلاء أمامهم فرص الاستثمار التى تتوافر لهم سواء كانت مشروعات إنتاجية أو خدمة أو استصلاح واستزراع الأراضى وما الى ذلك من أوجه الاستثمار المختلفة التى يمكن أن تتوافر للراغبين الجادين فى الدخول اليها .

٢ - تنظيم ندوة عن العمالة العائدة وكيفية استيعابها فى سوق العمل وذلك فى الفترة من ٢٥-٢٦ نوفمبر وقد قامت الوزارة بتنظيم هذه الندوة بالاشتراك مع الصندوق الائمانى للأمم المتحدة ومنظمة العمل الدولية ، وفى هذه الندوة تم مناقشة البحوث وأوراق العمل المقدمة من السادة الخبراء والمتخصصين من الجهات والوزارات والأجهزة والمراكز العلمية وتناولت الأوراق المقدمة الموضوعات التالية :

- العمالة العائدة وأثرها على توازن سوق العمل فى مصر .
- قضية العمالة المصرية العائدة (الأبعاد والحلول) .
- العمالة العائدة وأثارها على الاقتصاد والمجتمع المصرى .
- هجرة العمالة المصرية وانعكاسات أزمة الخليج .
- عودة العمالة المصرية من الخارج وانعكاساتها المختلفة .
- الآثار المترتبة على عودة العمالة المصرية وموائم استيعابها .
- العمالة المصرية بالدول العربية .
- دور المشروعات الخاضعة لقانون الاستثمار فى استيعاب العمالة العائدة.

- استيعاب العمالة الموهلة العائدة من الخارج .
- الخروج للكثير للمصريين من الخليج .
- قاعدة معلومات وزارة للقوى العاملة .

هذا وقد انتهت هذه الندوة الى العديد من التوصيات تم نشرها في حينها .

جهود وزارة القوى العاملة والهجرة فيما يتعلق بتعويضات حرب الخليج :

قامت وزارة القوى العاملة والهجرة باتخاذ الاجراءات اللازمة من اعداد وتجهيز استمارات تعويضات المصريين المتضررين من حرب الخليج، وتسجيلها على الحاسبات الآلية حفاظا على حقوقهم وإرسالها الى لجنة الأمم المتحدة للتعويضات بجنيف وذلك بالتعاون مع وزارة الخارجية .

بالنسبة لمستحققات المصريين العائدين أثناء حرب الخليج أى الحوالات الصفراء :

كانت تحويلات المصريين بالعراق تتم من خلال بنوك الرافدين - الرشيد - العربي الأثري في القاهرة إلا أنها توقفت منذ حرب الخليج نهائيا بسبب تجميد الأموال العراقية في البنوك العالمية بناء على قرارات الحظر الصادرة من الأمم المتحدة ضد العراق .

وقد كان هناك رفض من قبل لجنة التعويضات لادخال هذه المستحققات ضمن مطالبات المتضررين لكن جهود وزارة القوى العاملة والهجرة ووزارة الخارجية والبنوك المعنية نجحت في اقناع لجنة التعويضات لادخال جزء من التحويلات ضمن التعويضات وذلك من خلال تقديم دعوى للجنة القضائية الدولية التابعة للجنة تعويضات الأمم المتحدة التي بحثت دعوى مصر للحصول على مبلغ ٤٦٣ مليون دولار أمريكي وأصدرت تقريراً في دورتها الثامنة عشر في الفترة من ٩-١٣ أكتوبر ١٩٩٥ رفعت اللجنة الأمم المتحدة للتعويضات والذي يتضمن امكانية بحث تحويلات المصريين بالعراق اعتباراً من ٢ يولية ١٩٩٠، وأوضحت اللجنة أن لمدة الزمنية الفاصلة بين ايداع التحويلات بالدينار في العراق وتسليمها بالدولار بالقاهرة كانت تستغرق عادة مدة شهر وهو ما جعلت لجنة التعويضات تقرر قبول ادراج التحويلات من تاريخ ٢ يولية ١٩٩٠ ضمن التعويضات المقررة بسبب حرب الخليج ومن المقرر أن تصرف من صندوق التعويضات التابع للأمم المتحدة بعد توفير السيولة من خلال عائدات البترول العراقي .

أما بالنسبة للتحويلات السابقة لـ ١٩٩٠/٧/٢ فقد أفادت اللجنة أنها تخرج من

اختصاصها لكنها قررت أحقية المصريين فيما يتعلق بتحويلاتهم وسيتم الصرف بعد رفع الحظر عن الأموال العراقية في البنوك الدولية وعلى ضوء الاتصالات بين البلدين(٩).

مصادر الفصل الثالث

- ١ - د. السيد عليوه ، صنع القرار السياسي ، الهيئة العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٨٨.
- ٢ - د. علي الدين هلال ، مذكرات في النظم العربية ، المحاضرات التي ألقيت على طلبة السنة الرابعة علوم سياسية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، ١٩٧٩ ، ص ٢.
- ٣ - حسنين توفيق إبراهيم ، مشكلة الشرعية السياسية في الدول النامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، القاهرة ، ١٩٨٥ ، ص ٣٤٨-٣٥٢.
- ٤ - إكرام بدر الدين ، أزمة التكامل القومي ، السياسة الدولية ، القاهرة ، العدد ٦٨ ، أبريل ١٩٨٢ ، ص ٤٧-٥٠.
- ٥ - لواء دكتور / فاروق محمود هلال ، نحو مذبذبة أمانة ، المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦.
- ٦ - لواء دكتور / أحمد ضياء الدين ، إدارة الأزمة الأمنية ، المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، جامعة عين شمس ، القاهرة ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦.
- ٧ - د. السيد عليوه ، المنهج العربى فى إدارة الأزمات والطوارئ ، مؤتمر الإدارة العربية وسط عالم متغير ، المؤتمر السنوى الخامس للتدريب والتنمية ، القاهرة ، ١-٢ ديسمبر ١٩٩٣.
- ٨ - د. أحمد رفعت عبد الغفار الكشميرى ، كارثة إغناء طالبات المدارس المصرية ، أبريل ١٩٩٣ ، أثر الطرح الصحفى على الأزمة ، المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ، ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦.
- ٩ - وزارة القوى العاملة والهجرة ، تجربة وزارة القوى العاملة والهجرة فى مواجهة أزمة العمالة المصرية العائدة من العراق والكويت ، المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦.

الفصل الرابع

إدارة الكوارث الطبيعية

المبحث الأول : مفهوم ادارة الكوارث :

تعتبر محاولات الانسان للتقليل من آثار الكوارث الطبيعية قديمة قدم الحضارة البشرية ذاتها .

وقد شهدت الحقبة الأخيرة على مستوى العالم حدوث العديد من الكوارث الطبيعية وكان أقرب هذه الأحداث بركان الفلبين وزلزال أكتوبر ٩٢ في مصر وميول جنوب فرنسا وإيطاليا وعادة ما يصحب وقوع أى كارثة حدوث خسائر جسيمة فى الممتلكات والأرواح وتثبت المواقف أن حجم الخسائر المادية والبشرية يقل كلما زادت درجة الاستعداد لمواجهة الكوارث والأخطار وهذا ما دعى الأمم الى إعلان هذا العقد (العقد الدولي للتخفيف من آثار الكوارث الطبيعية)-(١)

هناك أشكال عدة للكوارث التي تصيب الانسان ومن أمثلتها الزلازل، البراكين ، الفيضانات ، العواصف... الخ وقد أكدت منظمة الأرصاد الجوية العالمية بمناسبة اليوم العالمى للوقاية من الكوارث أن الكوارث الطبيعية فى مختلف أنحاء العالم تسير فى خط بياني متصاعد برغم التقدم التكنولوجى الحالى وأوضحت المنظمة فى تقرير لها أن الكوارث الطبيعية تسببت منذ عام ٧٠ فى مصرع ثلاثة ملايين شخص، إصابة حوالى مليار انسان بأضرار مختلفة الى جانب الخسائر المالية التي قدرت بنحو ٨٠ مليار دولار . سجل التقرير حدوث ٢١٣ كارثة طبيعية عام ٩٥ فقط من بينها زلزال كوبه فى اليابان الذى تسبب فى مصرع ٦٣٠٠ شخص وسواً فيضانات تشهدها كوريا الشمالية وتايلاند ولاوس منذ ٣٠ عاماً .

وأن ربع سكان الارض حالياً يعيشون فى مناطق معرضة للخطر ولاسيما فى الدول النامية حيث يعيش ٧٠٪ من سكان هذه الدول فى مساكن عشوائية فوق أراض معرضة للخطر مثل السهول والهضاب القابلة للانهيار .

أولاً: تعريف الكوارث الطبيعية :

هناك عدة تعريفات للكوارث نذكر منها :

- ١ - الكارثة هى حادثة محددة زماناً ومكاناً ينتج عنها تعرض مجتمع بأكمله أو جزء منه الى أخطار شديدة مادية وخسائر فى الأرواح وتؤثر على البناء الاجتماعى بإرباك حياته وتوقف توفير المستلزمات الضرورية لإستمرارها .

- ٢ - الكارثة هي الحالة التي تتحقق عندها فشل أعضاء كثيرين في أى نظام إجتماعى عن الحصول على الخدمات والضرورات اليومية من هذا النظام .
- ٣ - تعريف المنظمة الدولية للحماية المدنية " الكارثة هي حادثة كبيرة ينجم عنها خسائر كبيرة فى الأرواح والممتلكات وقد تكون طبيعية مردداً فعل الطبيعة ، وقد تكون صناعية أو كارثة فنية مردداً فعل الإنسان سواء كان إرادياً أو لا إرادياً، وتتطلب موجهتها معونة الحكومة الوطنية أو على المستوى الدولى اذا كانت قدرة موجهتها تفوق القدرات الوطنية .
- ٤ - الكارثة : تعنى نشوب موقف طارئ ومفاجئ يفرزه البيئة الداخلية والخارجية للنظام ويتضمن تهديداً للقيم والمصالح الجوهرية للدولة أو المنظمة أو المشروع.

تعريف إدارة الكارثة:

تعنى إدارة الكارثة التعامل مع العناصر المكونة لها والأطراف الداخلة فيها وضرورة إتخاذ قرارات سريعة فى مواجهة موقف طارئ تحت ثلاثة ضغوط حادة هي :

- ١ - ضيق الوقت
 - ٢ - التهديد النابع من وجود خطر مميت تتداعى عنه أحداث قاتلة
 - ٣ - عدم توفر المعلومات الكافية مما يودى الى عدم التأكد .
- ولما كان التعريف الذى يمكننا أن نأخذ به فإن الكارثة عبارة عن ظاهرة تحمل عدة خصائص هي:

- ١ - مصدر الخطر يمثل نقطة تحول أساسية فى أحداث متتابعة .
- ٢ - تسبب فى بدايتها صدمة مما يضعف فرص الفعل المؤثر والسريع لمجابهتها.
- ٣ - تصاعدها المفاجئ يودى الى درجة عالية من الشك فى البديل المطروحة لمجابهة الأحداث المتلاحقة ، نظراً لندرة المعلومات والإمكانات .
- ٤ - تمثل مجابهة الكارثة تحدياً للنظام السياسى والإدارى نظراً لتهديدها لحياة الإنسان وممتلكاته .
- ٥ - مواجهة الكارثة يمثل خروجاً على الأنماط التنظيمية المألوفة وتحتم إبتكار نظم تمكن من استيعاب الظروف الجديدة المترتبة على للمتغيرات المفاجئة - وهو ما يمكن أن نطلق عليه " المنظمة الموقفية " .

٦ - تتطلب مواجهة الكارثة حسن توظيف الطاقات والقدرات في إطار تنظيبي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق

ثانياً: التحديات التي تفرضها الكوارث الطبيعية :

تنبع التحديات التي تفرضها الكوارث من طبيعتها المفاجئة وما ينتج عن ذلك من صعوبة التنبؤ بها وبحجمها وأبعادها ، فهي ظاهرة إقتصادية يصعب التنبؤ بها .
وتكتسب طبيعة الكارثة نهوض مؤسسات عديدة بنشاطات متنوعة مما يستوجب الخروج على النمط التقليدي لعمل المؤسسات الإدارية في المجتمع .
ويمكن إيجاز أهم التحديات فيما يلي :

- ١ - التحدي المؤسسي: والذي يتمثل في عدم غفلة الدول بإنشاء مؤسسات متخصصة في إدارة الكوارث نظراً لعدم القدرة على التنبؤ بمتى ولين ستظهر هذه الكوارث ونتيجة الافتراض بأن الكارثة سوف لا تحدث في المستقبل المنظور .
- ٢ - توزيع الاختصاصات في مواجهة الكوارث بين الحكومة المركزية والإدارات الإقليمية والمحلية.
- ٣ - طبيعة التشريعات القومية اللازمة لتخفيف حدة الكوارث والإجراءات المترتبة على عدم التقيد بها من قبل الإدارات المحلية .
- ٤ - تحديد أفضل الطرق لتقديم العون والمساعدة للمتضررين .
- ٥ - طرق توعية للرأي العام بمخاطر الكوارث وكيفية الحد منها .
- ٦ - تدريب كوادر على عمليات الإنقاذ والإغاثة وتوصيل للمعونات للمنكوبين(٢) .

ثالثاً: مراحل مواجهة الكارثة :

- ١ - **تخطيط حدة الكارثة وهي إجراءات تتخذ قبل حدوث الكارثة ومنها :**
 - أ - وضع السيناريوهات المحتملة للمخاطر المتوقعة .
 - ب - الاحتفاظ ببيانات المسؤولين على مختلف المستويات المطلوب الاتصال بهم في حالة الإنذار بوقوع الخطر .
 - ج - تحديد بيانات المنشآت والمناطق المطلوب إنذارها .
 - د - تحديد المسؤولية عند إصدار الأمر بالإنذار طبقاً لنوع الكارثة .
 - هـ - تحديد أسلوب التصرف المطلوب من المواطنين عند تلقي الإنذار .

- و - تحديد مطالب الامكانيات البشرية والمادية اللازمة للتعامل مع الحدث .
- ز - حصر الامكانيات المتواجدة للتعامل مع الكوارث المتوقعة .
- ح - تحديد أسلوب استكمال النقص في الامكانيات الحالية .
- ط - وضع أو تعديل القوانين الحالية بما يساعد على سرعة التعامل مع الكارثة فور وقوعها .

٢ - المجابهة أى تسيير عملية المجابهة بالشكل الذى يمكن من التحكم فيها وذلك من خلال :

- ا - الانذار الفورى للمناطق المعرضة للخطر .
- ب - الابلاغ الفورى للجهات المشاركة فى التعامل مع الحدث .
- ج - استدعاء المسؤولين عن إدارة الموقف .
- د - حصر الامكانيات المتوافرة (المادية والبشرية) على المستوى المحلى وممئوى الدولة للتعامل مع الكارثة وتحديد امكان وجودها ونسبة الصلاحيات فى كل منها .
- هـ - تنفيذ خطط المناورة بالامكانيات المتاحة بما يتناسب مع حجم التدمير الناتج عن وقوع الكارثة .
- و - تحديد المطالب من المعونات والجهات الخارجية لدعم خطط المواجهة مع أهمية تشجيع الجهود التطوعية فى هذه المرحلة .
- ز - تنفيذ الخطط المعدة مسبقاً لاستقبال وتوزيع المعونات ، خاصة الواردة من الدول الخارجية .

٣ - إعادة التوازن :

تهدف مرحلة إعادة التوازن الى وضعه الطبيعى أو الى نحو أفضل بطريقة محددة ومنظمة ومحسوبة . ويكون الاهتمام فى هذه المرحلة بوضع خطتين : الأولى قصيرة الأمد تعين فى تحقيق الحد الأدنى من إعادة الحياة فى المنطقة الى وضعها الطبيعى بتوفير المأوى المؤقت وتسيير الخدمات الأساسية ، والثانية : خطة طويلة الأمد ، قد تمتد لسنوات ، لإعادة التوازن للمنطقة على النحو الذى كان عليه قبل وقوع الكارثة أو بدرجة أفضل .

٤ - التعلم من خلال تقويم مرحلة مجابهة الكارثة للقيادة من العبر المستفادة من الكارثة في زيادة كفاءة وفعالية التدابير والنظم التي تقلص الاحتمالات المستقبلية لقابلية المنطقة للتعرض للكوارث المماثلة ، علماً بأن التدابير والنظم ذات الجدوى والفاعلية لا تنحصر في التدابير الهادفة لدرء أو تخفيف الكارثة المحتملة في المستقبل القريب ، إنما تهدف للحيلولة أو تخفيف حدة أية كوارث مستقبلية (٣).

رابعاً : إستراتيجية مواجهة الكوارث :

تتمثل العناصر الرئيسية لإستراتيجية مواجهة الكوارث في درء الأخطار ووضع نمق تنظيمي فعال لمواجهة الكارثة وهي :

١ - درء الأخطار التي يمكن أن تنتج عن الكوارث :

ويتمثل ذلك في البعد عن مواطن الخطر ، وذلك بالبعد عن مناطق الجبال البركانية ومجاري السيول ومجاري المياه الطبيعية والسهول الفيضية . وقد يتصور البعض أن هذه مهمة سهلة لكن الواقع أنها تحتاج الى دراستين قبل مؤسسات الدولة والمراكز البحثية لتحديد مواطن الخطر وتوعية المواطنين بالبعد عنها حتى لا يتعرضوا للكوارث في المستقبل . كذلك يتطلب الأمر إجراء دراسة قبل إنشاء أى مشروع للمؤثرات الطبيعية للموقع وإمكانية تعرضه للكوارث مثل الفيضانات أو البراكين والزلازل ، كذلك لوضع الاحتياطات اللازمة لمواجهة التغيرات البيئية بما يجعل الأبنية وعناصر البنية الأساسية قادرة على مواجهة تلك المتغيرات . خلاصة القول أن درء الخطر يحتاج الى دراسة واعية تتمثل في جوانب التخطيط والتنفيذ والتوعية والتتسيق بين كافة الأجهزة الحكومية وللشمسية لتأمين الحد الأدنى المطلوب من الأمان ، ووضع المعلومات والبيانات تحت تصرف جميع أجهزة الدولة وكل من يحتاج إليها حتى يمكنه إدراك ماهية وأبعاد الكارثة المحتملة مما يمكنه من اتخاذ التدابير المناسبة لتجنبها وتقليل آثارها .



آثار عمليات التفجير للإرهاب



إستخدام الفلترات المسماة في مترو أنفاق اليابان

٢ - وضع نسق تنظيمي لمواجهة الكوارث عند حدوثها وتقليل أضرارها .

هذا النسق التنظيمي يكون له عدة وظائف تتمثل في :-

- أ - تحقيق التكامل بين النشاطات المختلفة التي تستوجبها طبيعة الكارثة .
 - ب - وضع مناخ إداري يقوم على التفاهم والوضوح وتفهم الاختصاصات ذات العلاقة سواء على مستوى الإدارات أو على المستوى المركزي .
 - ج - تحقيق درجة من المرونة في مواجهة الكوارث .
 - د - بناء شبكة من الاتصالات التي تؤمن توفير المعلومات بالسرعة المطلوبة.
 - هـ - تحقيق الكفاءة في استقراء المستقبل بما يحقق الإدراك الشامل لطبيعة الكارثة ويمكن من تحديد البدائل الممكنة لدرء أخطارها أو مواجهتها عند حدوثها .
 - و - توجية إهتمام المجتمع نحو المشاكل الرئيسية وكذلك توجية الأفراد والمجموعات نحو مراكز الخطر .
 - ز - تحقيق الفاعلية في تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع فعاليات البيئة ذات العلاقة ، وتنسيق الجهود (١).
- ونخلص من هذا إلى أن الهدف من وضع نسق تنظيمي هو تحقيق التنسيق بين مختلف الأجهزة لدرء المخاطر ومواجهة الكوارث عند وقوعها حتى لاتضيع للجهود نتيجة الإزدواجية والروية الذاتية لكل منظمة على حدة سواء على المستوى المحلي أو الاقليمي أو الدولي .

٣ - إحتياجات التعامل مع الأزمات والكوارث الطبيعية :

يرتبط التعامل مع الأزمات بتحديد الاختيارات التي يتعين على متخذ القرار أن يسلكها ويتعامل بها مع الأزمة لآ أنه قبل هذه المرحلة عليه أن يعي جيداً مجموعة من المبادئ أو الوصايا حتى ينجح في تحقيق هدف التغلب على الأزمة التي يواجهها وهي على النحو التالي :

- (١) توخي الهدف
- (٢) الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادأة

- (٣) المباغة
- (٤) الحشد
- (٥) التعاون
- (٦) الاقتصاد فى إستخدام القوة
- (٧) التفوق فى السيطرة على الأحداث .
- (٨) الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات
- (٩) المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث
- (١٠) استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ممكناً

يعتمد تطبيق هذه المبادئ على توافر روح معنوية مرتفعة ورباطة جأش وهدوء أعصاب وتماسك تام خلال أخرج المواقف وقدره عالية على إمتصاص الصدمات ذات الطابع العنيف المتولدة من الأزمات الكاسحة فضلاً عن ضرورة توفر جهاز إستخبارات كفاء لتوفير المعلومات السكانية اللازمة والتفصيلية والدقيقة والحديثة والكاملة عن الأزمة وتطوراتها وعواملها ومن ثم التعامل معها فى اطار معرفة شبه كاملة .

-أهمية العنصر البشرى فى التعامل مع الكوارث الطبيعية :

لأبد أن يتميز العنصر البشرى إبان التعامل مع الكوارث الطبيعية بمجموعة من السمات أهمها على الإطلاق الوعى والتعاون فلا بد من أن يكون الوعى ذو درجة عالية لدى الأفراد بطبيعة الكارثة وتداعيات الموقف ويكون الجهاز الاعلامى منوط بهذه المهمة قبيل الأزمة لان الأزمات والكوارث الطبيعية تحتاج لوعى عام كى يتم تقليل الخسائر كما أنها تحتاج أيضاً لدرجة عالية من التعاون والتسيق بين الجهود كى يتم السيطرة عليها.

وجدير بالذكر أنه من المعلوم بالطبع أن وعى وحسن تصرف وإدراك العنصر البشرى للموقف يودى الى للتقليل من خسائر الكوارث الطبيعية .

فريق إدارة الكوارث الطبيعية :

يختلف تكوين فريق إدارة الكوارث وفق كل كارثة ونوعها وشدها وما اذا كانت تعمل على نطاق محين وأيضاً حسب شدة القيود الحكومية للمنظمة لنشاطها وكل ذلك يتوقف على طبيعة الكارثة ذاتها لذا فإننا نجد فرق إدارة الكوارث يضم فى عضويته :

أ - أخصائي قانوني :

عندما تقع الكارثة فمن الضروري وجود شخص له خلفية قانونية يتبعات الكارثة وما يحدث إلتانها .

ب - أخصائي بالعلاقات العامة :

لابد من وجود شخص له خبرة بالاتصالات يستطيع تفهم احتياجات المرسلين الصحفيين الذين يقومون بتغطية الكارثة وعند إعداد خطة الكارثة يقوم هذا الأخصائي بمراجعة جوانبها المتعلقة بالتصريحات والبيانات وعقد المؤتمرات الصحفية .

ج - الخبراء الفنيون :

وهم أهم ما في الفريق ولابد أن يكون له خبرة معرفية فنية متخصصة وخبرة عميقة وشخصية متوازنة ليحسنوا أداء المنظمة حينما تقع كارثة معينة .

د - أخصائي مالي :

على الرغم من أن الجانب البشري يعد أكثر الجوانب أهمية فلاشك أن الكوارث العنيفة يترتب عليها ارتباك مالي شديد يصل إلى حد الخراب لذا لابد من وجود مراقب مالي عند وقوع الكارثة ويقوم هذا الشخص في المراحل المبكرة بأعداد خطط الكوارث بتحديد مصادر التمويل اللازمة عند حدوث الأزمة .

هـ - أخصائي الاتصالات السلوكية واللاسلكية :

إن الاتصالات أبان وقوع الكارثة تكون على قدر كبير من الأهمية لذا فإن وجود هذا الأخصائي يقوم بالتنسيق في مجال الاتصالات بين الأخصائيين لمختلفي التخصصات وهذا يؤدي لمزيد من التنسيق في مجالات إدارة الكارثة .

و - أخصائي الشؤون العامة :

يكون هذا الأخصائي على دراية تامة بتعليمات النظام الإداري المعبر عن إتجاهات النظام السياسي فيما يتعلق بالمنهج الخاص بإدارة الكارثة فهو يقوم بالاحاطة عن الوقائع والأحداث كما يقوم بمراجعة خطة إدارة الكارثة لتحديد من سيقوم بالإبلاغ للجهات التي يجب إيلاعها وصياغة التقارير التي ترفع للجهات المختصة (٤)

ز - رئيس الفريق :

وهو القائم بالتنسيق بين كل الجهود السابقة بصدد حل الكارثة وحسن التصرف فيها .

المبحث الثاني : التنسيق المصري في مواجهة الكوارث الطبيعية :

أولا : دور الدفاع المدني في مواجهة الكوارث :

١ - الهيكل التنظيمي للدفاع المدني :

بناء على نصوص القوانين والقرارات الوزارية المنظمة لمرافق الدفاع المدني في مصر ، وفي ضوء التطبيق العملي الواقع فإن ملامح الهيكل التنظيمي للدفاع المدني في مصر تتشكل على النحو التالي :

- أ - مصلحة الدفاع المدني هي الجهاز المركزي المسئول عن نشاط الحماية المدنية ومواجهة الكوارث في مصر ، ويتبع وزارة الداخلية (قطاع الشرطة المتخصصة) ، ويرأسها مدير عام برتبة لواء .
- ب - إدارات الدفاع المدني بالمحافظات تتبع مديريات الأمن ، وتشرف عليها مصلحة الدفاع المدني من الناحية الفنية ، ويقع عبء تمويل خطط الدفاع المدني على عاتق المحافظات .
- ج - المجلس الأعلى للدفاع المدني - في تشكيلة الحالي برئاسة السيد رئيس مجلس الوزراء - هو المختص برسم السياسة العامة للدفاع المدني والتصديق على المشروعات والخطط المنفذة لتلك السياسة .
- د - اللجنة الاستشارية للدفاع المدني في الصناعة يرأسها مدير عام مصلحة الدفاع المدني ، وتضم مجموعة من الخبراء ومن ممثلي الجهات الفنية ذات العلاقات بأعمال الدفاع المدني ، وتقدم المشورة للفنية فيما يعرض عليها من موضوعات .

وقد نص القرار الوزاري رقم ٢٠٩٢ لسنة ١٩٨٠ في شأن إعادة تنظيم مصلحة الدفاع المدني إنها تختص بالتفتيش على المنشآت الصناعية والمرافق والمباني للتعرف على مدى تطبيق الاشتراطات الفنية والوقائية وتقديم المشورة للفنية في هذا المجال ، وقد تعمق هذا الاختصاص بصدور القانون ١٠٧ لسنة ١٩٨٢ وللقوانين الوزاريين المنفيين له ٢٠٠١ لسنة ١٩٨٢ .

كما نصت المادة ١٢١ من اللائحة التنفيذية لقانون توجيه وتنظيم أعمال البناء الصادرة بقرار وزير الإسكان رقم ٧٨ لسنة ١٩٩٣ على تقديم مشروع إبتدائي معتمد من

إدارة الإنشاء المختصة ضمن مستندات الترخيص للمباني، وذلك في الحالات الآتية :

- ١ - المباني المكونة من طابق واحد والتي تزيد مساحتها عن ٥٠٠٠ متر مربع .
- ٢ - المباني المكونة من طابقين أو أكثر التي تزيد مساحتها عن ٢٥٠٠ متر مربع .
- ٣ - المباني التي يزيد ارتفاع أرضية أعلى طابق فيها عن ٢٨ متر .
- ٤ - المباني ذات الطبيعة الخاصة كالمشآت الصناعية .

ومن هنا يتضح أن مجال عمل مصلحة الدفاع المدني وإدارات الدفاع المدني بالمحافظات يغطي الاقتصاد القومي بكامله ، فالاشتراطات والمتطلبات والمشورة الفنية التي تصدر عن المصلحة وعن الفروع الإقليمية للدفاع المدني تترجم في التطبيق الفعلي إلى مئات الملايين من الجنيهات سنوياً، وتؤثر على إستثمارات تقدر بعشرات المليارات من الجنيهات .

ومن البديهي أن مرفق الدفاع المدني يمارس هذا الدور من خلال مكونه البشري المتمثل في الضباط المؤهلين فنياً ، وتحقق أقصى درجات الجدوى الاقتصادية وأقصى كفاءة إستخدام للموارد من خلال توفير كوادر مؤهلة تأهيلاً على أعلى مستوى ، وتتمتع بقسط وافر من المعرفة العلمية والخبرة في هذا المجال التخصصي ، وهو ما تعمل بالفعل مصلحة الدفاع المدني على تحقيقه ، إلا أن الباب المفتوح بين مرفق الدفاع المدني وباقي خدمات الشرطة الذي يسمح بانتقال الضباط من المجال واليه دون كثير إعتبار للتخصص والخبرة ، بالإضافة إلى اضطراب خطط التدريب في ظل هذه التدفقات المزدوجة الاتجاه يجعل من الصعب توفير الكفاءات التخصصية المحترفة بأعداد كافية، وبالتالي ينعكس هذا بتأثير سلبي على الاقتصاد القومي .

٢ - مدى فعالية المجلس الأعلى للدفاع المدني :

المجلس الأعلى للدفاع المدني يرأسه رئيس مجلس الوزراء ، ويضم اثنين وعشرين عضواً منهم عشر وزراء بالإضافة إلى : رئيس أركان حرب القوات المسلحة - مساعد وزير الدفاع للدفاع الشعبي والعسكري - رئيس الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء - مدير مصلحة الدفاع المدني ويختص المجلس بالآتي :

- أ - وضع السياسات العامة للدفاع المدني والتصديق على المشروعات والخطة المنفذة لها .

ب - تحديد مهام ومسئوليات الوزارات والهيئات والجهات القائمة على تنفيذ خطط الدفاع المدني

ج - مناقشة خطة عمل الدفاع المدني وإصدار القرارات والتوجيهات اللازمة لتحقيق التعاون بين الأجهزة المبذولة .

د - مناقشة الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ خطة الدفاع المدني .

٣ - مواجهة الكوارث في ضوء التشريعات والقوانين القائمة :

مصلحة الدفاع المدني بوزارة الداخلية هي الكيان المسؤول بالدرجة الأولى في ضوء القانون ١٤٨ لسنة ١٩٥٩ في شأن الدفاع المدني (والمعدل بالقوانين ٦٠ لسنة ١٩٦٥ ، ١٧٥ لسنة ١٩٨١، ١٠٧، ١٩٨٢) .

صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ١٣٢ لسنة ١٩٩٢ بتشكيل مجلس أعلى للدفاع المدني برئاسة رئيس مجلس الوزراء وصدر قرار وزير الداخلية رقم ٢٠٩٢ لسنة ١٩٨٠ في شأن إعادة تنظيم مصلحة الدفاع المدني وتتضمن اختصاصاتها في مواجهة الكوارث العامة والطبيعية .

- يشكل مجلس أعلى للدفاع المدني بقرار من رئيس الجمهورية .
- تنشأ في كل محافظة لجنة للدفاع المدني تشكل بقرار من وزير الداخلية .
- تتولى المجالس المحلية بالمحافظات تنفيذ تدابير الدفاع المدني التي يحددها قرار وزير الداخلية .
- مجلس المحافظة مسئول عن تنفيذ خطة الدفاع المدني (داخل حدودها) .
- يتولى وزير الدفاع اختصاصات وزير الداخلية في المناطق العسكرية (والمناطق التي تديرها القوات المسلحة)
- يتم تنسيق العلاقة بين سلطات الدفاع المدني وبين القوات المسلحة بقرار يصدره وزيرى الداخلية والدفاع (القرار الوزارى رقم ٦٣ لسنة ١٩٨٣) .
- كما صدر قرار وزير الداخلية رقم ٣٤٩ لسنة ١٩٨٦ بتنظيم العمل التطوعى فى الدفاع المدني .

واقترح الاستاذ الدكتور محمود محفوظ رئيس لجنة الخدمات بمجلس الشورى تشكيلا للمجلس الأعلى للدفاع المدنى (الحماية المدنية) يضم ٢٣ وزيرا للوزارات المعنية (مقرره السيد اللواء وزير الداخلية) ويتبعه مجلس تنفيذى يضم ممثلين لعدد ٣٥ جهة حكومية ومقرره السيد اللواء مدير مصلحة الدفاع المدنى ويضاف للمجلسين مجموعة النشاط غير الحكومى من الهيئات والجمعيات الأهلية ، الاحزاب ، الهلال الأحمر والجهود الذاتية .

٤ - الرصد الوطنى الشامل لمخاطر الكوارث الطبيعية وأخذ ذلك الاعتبار فى خطط التنمية .

وقد نظمت الأكاديمية الأنشطة التالية فى إطار ذلك المشروع :

- عقد المؤتمر الدولى لإدارة الكوارث (طوارئ ٩٠) وهى الدورة الخامسة فى سلسلة مؤتمر طوارئ التى تعقد لأول مرة خارج الدول الأوروبية وتضمنت لأول مرة كذلك جلسة خاصة عن الكوارث والطفولة (القاهرة ٢٤-٢٧ سبتمبر ١٩٩٠) .
 - الدورة التدريبية المتقدمة عن إدارة الكوارث فى الفترة من ٢٩ سبتمبر - ٤ أكتوبر ١٩٩٠ بحضور ٣٨ متدربا .
 - دورة تأمين المنشآت والحماية من الكوارث الصناعيه فى الفترة من ٢-٧ مارس ١٩٩١ وحضرها ستون متدربا .
- وساهم فى تقديم المادة العلمية للدورتين عدد من خبراء الأندرو والمتخصصين من العلماء المصريين الذين نقلوا معارفهم للسادة مسئولى الأمن والدفاع بالوزارات المختلفة والمحافظات الأكثر تعرضا للمخاطر وكذلك الباحثين بالمراكز البحثية والمعاهد العلمية المتخصصة (٥) .

ثانيا : دور القوات المسلحة فى مواجهة الكوارث :

أ - إمكانات القوات المسلحة للمعونة فى حالات الكوارث :

- تملك القوات المسلحة الإمكانات التالية للاستخدامها فى مواجهة الكوارث :
- ١ - تواجد قوة بشرية يتوفر لها كافة العناصر والتخصصات المدربة والمؤهلة للعمل فى معظم الأعمال الموجودة بالدولة .

- ٢ - توفر معدات فنية وهندسية وروافع يمكنها المشاركة في معالجة الآثار الناتجة عن الكوارث بالتعاون مع الأجهزة المدنية .
 - ٣ - يتوافر لدى القوات المسلحة وسائل نقل سريعة وملائمة لكافة الظروف لأعمال الإنقاذ والإخلاء .
 - ٤ - إمكانية إقامة معسكرات الإيواء العاجل في توقيت مناسب وكفاءة عالية وأيضا تقديم الوجبات الغذائية .
 - ٥ - الوحدات الطبية الميدانية والمستشفيات العسكرية ويمكنها تقديم الإسعافات الأولية والعلاج الطبي المتخصص والعمليات الجراحية وأعمال الإخلاء الطبي لسي الكوارث حيث تحتاج المستشفيات المدنية الى معونة طبية تخصصية ومؤهلة من القوات المسلحة .
 - ٦ - أجهزة معدات وورش سلاح الإشارة تحقق إمكانية إقامة مواصلات سريعة في منطقة الكارثة في حالة تعطل وسائل المواصلات السلكية واللاسلكية بها وتقديم المعونة الفنية للهيئة القومية للاتصالات السلكية واللاسلكية .
- تسيطر القوات المسلحة على تنفيذ المهام السابقة من خلال مراكز قيادة مناسبة لكل حالة ولديها خطط مختبرة خاصة بكل حالة تم التدريب عليها مسبقا كذلك توجد خطط بديلة لمواجهة المواقف الطارئة الحادة في الأحداث وتكون مراكز القيادة بمثابة العقل المفكر والمسيطر على أعمال أطقم الإنقاذ بما يحقق تضامير جميع الجهود لنجاح تنفيذ المهام المختلفة .
- مستويات تدخل القوات المسلحة للمعونة / السيطرة على الكوارث :**
- ١ - الكوارث البسيطة / المتوسطة بمبادرة وإمكانات التشكيل التبعوى أو بناء على طلب المحافظة وبتصديق من القيادة العامة .
 - ٢ - الكوارث الشديدة : بمبادرة وإمكانات القيادة العامة أو بناء على توجيه القيادة السياسية تتولى القيادة العامة المواجهة / السيطرة على الحدث .
 - ٣ - المناطق المتكوبة بإمكانات الدولة مجتمعة يكون المسئول عن السيطرة عليها رئيس الوزراء مع تفويض وزير الدفاع سلطات محصنة بقرار جمهوري .

الاجراءات العاجلة للقوات المسلحة لمواجهة الكوارث :

١ - يتم التنفيذ لكل أوبعض الاجراءات الآتية طبقا للموقف :

- أ - تنفيذ طلعة استطلاع جوى للمناطق الواقع بها الحدث .
- ب - سرعة تحقيق الاتصالات بمنطقة الحدث والحصول الفورى على المعلومات سواء من الجهات المدنية أو العسكرية .
- ج - مراجعة أماكن تواجد المخازن للخطرة داخل المدن والقرى الواقع بها الحدث أو القرية منها واتخاذ إجراءات التأمين اللازمة .
- د - تجهيز عناصر طبية لمرعة دفعها الى الأماكن المتضررة .
- هـ - تجهيز عناصر نقل من إمكانيات هيئة الإمداد والتموين محملة بالاحتياجات جاهزة للدفع فى مكان الحدث بأوامر .
- و - قيام الهيئة الهندسية بتجهيز معدات الرفع والنجدة وكسح المياه وإصلاح الطرق جاهزة الدفع بأوامر .
- ز - تحديد الطرق البديلة ونشرها على الوحدات لاستغلالها فى أعمال الإمداد .
- ح - تجهيز عدد ١-٢ طائرة للإشتراك فى أعمال الإغاثة .
- ط - استغلال عناصر للشرطة العسكرية والمخابرات فى تأمين منطقة / مناطق الحدث وتأكيد المعلومات .

٢ - المعاونة بين الدفاع المدنى والقوات المسلحة :

- أ - لسلطات الدفاع المدنى طلب معاونة القوات المسلحة بقرار يصدره وزيرى الدفاع والداخلية متضمنا واجبات القوات المسلحة إزاء الدفاع المدنى فى الأحوال العادية وكيفية تقديم هذه المعاونة مع تحديد الأعمال التى تنطأ بالقوات المسلحة فى هذه الحالات.
- ب - يعتبر اللجوء لمعاونة القوات المسلحة فى أعمال الدفاع المدنى احتياط ثالث فى حالة الضرورة القصوى التى تعنى عجز التنظيمات المحلية والمعاونة المتبادلة عن مواجهة الحالة فى المنطقة المنكوبة أو عجز إمكانيات للتدخل السريع (احتياط ثان) عن القيام بانقاذ الأفراد وإطفاء الحرائق .

جـ - تتولى القيادة العسكرية فى هذه الحالة قيادة العمليات ووضع خطة العمل حيث يستفاد بإمكانيات القوات المسلحة المتمثلة فى مركز البحث والإنقاذ ، القوات الجوية ، والمعدات الثقيلة ومعدات الإنقاذ وذلك لمواجهة الموقف وسرعة السيطرة لإنقاذ المحصورين وتلاقي إخطار سقوط المباني وإخماد الحرائق .
كما يستفاد من إمكاناتها فى إعادة التعمير والأيواء .

ثالثاً: الجهات الدولية المسئولة عن مواجهة الكوارث :

صدر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١١٩١ لسنة ١٩٨٤ بتشكيل لجنة لإغاثة الكوارث الخارجية فى وزارة الخارجية وتضم فى عضويتها كبار المسؤولين التنفيذيين من الهلال الأحمر والشئون الاجتماعية ووزارة الخارجية وتجتمع دورياً لتقرير نوع وكمية الغوث المطلوب على الأخص من الأدوية والمواد الطبية ، فى حدود الميزانية المعتمدة فى وزارة الشئون الاجتماعية (بلغت نصف مليون جنيه مصرى تجدد تلقائياً) لمواجهة الكوارث التى تحدث فوراً ، وتستعين اللجنة بالإمكانات الحقلية والخبرة المتاحة لدى الهلال الأحمر المصرى كجهة أهلية ذات اتصالات دولية نشطة .
المؤسسات الدولية :

١ - إدارة الشؤون الإنسانية بجنيف (مطابقاً مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الإغاثة الكوارث)

أنشئ المكتب سنة ١٩٧١ وبدأ ممارسة عمله سنة ١٩٧٤ بإنشاء صندوق للمساهمات التطوعية بلغت حتى الآن ٤ بليون دولار (لحوالى ٣٨٠ كارثة) ، وتقوم (الأندرو) بتوفير المساعدات المطلوبة سواء عينية من مخزن مواد الإغاثة فى بيزا بإيطاليا بالإضافة الى معونات نقدية عاجلة لانتجاوز ٥٠٠٠٠ دولار ثم تتابع الإدارة توالى عمليات الإغاثة حتى انتهاء الأزمة وبدأ العودة للحياة الطبيعية .

٢ - منظمة الصحة العالمية :

تختص أساساً بالكوارث الصحية حيث يتجه عملها الى توفير الرعاية الصحية فى معسكرات المتضررين والعمل على سرعة استعادة المرافق لكفاءتها المعتادة أو تهيئة الوسائل البديلة لضمان صحة المواطنين .

والمنظمة ٦ مكاتب تنتشر في مختلف مناطق العالم الجغرافية لتغطي فيما بينها جميع بقاع الأرض كما أنشأت في أفريقيا بعد موجات الجفاف التي أصابها مركزا خاصا لعموم القارة للاستعداد والاستجابة للكوارث (EPR) مركزه أبيس أبابا بمقر منظمة الوحدة الأفريقية .

٣ - صندوق الطوارئ لاغثة الطفولة (اليونيسيف)

يعانى قرابة ٢٠٪ من الأطفال في الدول النامية من الظروف الصعبة كالحروب والكوارث الطبيعية و الاستغلال و الاهمال ، وقد بلغت الوفيات منذ نهاية الحرب العالمية الثانية ٢٠ مليون شخص زادت بينهم نسبة المدنيين من ٥٪ في الحرب العالمية الأولى الى ٩٠٪ في السنوات الأخيرة وغالبيتهم من الأطفال . كما أدت النزاعات المسلحة الى هجرة ٣٠ مليون شخص لوطانهم واضطرابهم للزحف الى مناطق أخرى غريبة عنهم وغالبيتهم من النساء والأطفال ، وهناك ٤٠ دولة حيث تعمل اليونيسيف تعاني من الفقر الداخلية وعدم الاستقرار .

٤ - المفوضية العليا للاجئين (HCR) (عامة) ، وكالة الأمم المتحدة لرعاية اللاجئين الفلسطينيين (أونروا UNRWA)

٥ - المجلس العربي للطفولة والتنمية (القائمة) هيئة غير حكومية .
أنشئ سنة ١٩٨٨ كمؤسسة تطوعية بالقاهرة حيث يمثل الأطفال دون السادسة عشر قرابة ٤٥٪ من اجمالي تعداد الوطن العربي ويتماون المجلس مع كافة المؤسسات المعنية حكومية أو غير حكومية .

٦ - برنامج الأمم المتحدة للبيئة (نيروبي) ويستهدف حماية البيئة ومكافحة التلوث بجميع أشكاله ولتجنب الكوارث البيئية عموما حفاظا على الثروات الطبيعية .

٧ - منظمة الأرصاد العالمية (فيينا)
تشارك في التنبؤ بالكوارث المناخية من خلال صور الأقمار الصناعية (مقيوسات) وغيره من الأقمار الخاصة ، وكذلك البرنامج العالمي للرقابة على المناخ .
وبالإضافة الى المنظمات الدولية السابقة تشير فيما يلي الى نماذج من المنظمات الحكومية في بعض الدول :

أ - وحدات الاغاثة السويدية (Swedrelief)

اذ تسهم حكومة السويد بمبلغ ٨١٢ مليون كرون تقريبا في أعمال الاغاثة والتخفيف من الكوارث على مستوى العالم ، وقد أنشئت هذه الوحدة سنة ١٩٧٨ من ١٥٠ فردا من الجنسين في كافة التخصصات ويعملون في فرق تبعا لمراحل الاغاثة المطلوبة ، ويتم اللجوء اليها من خلال تكليف الأمم المتحدة وكذلك يمكن الاستعانة بها من خلال الاتفاقات الثنائية مع الوكالة السويدية للتنمية الدولية (سيدا) .

ب - فريق الاغاثة الياباني (JDR)

تكون الفريق سنة ١٩٨٦ من ١٧٠٠ فرد في مختلف التخصصات يشكلون ٤ فرق متخصصة تبعا لمراحل الاغاثة المطلوبة وتمتلك عدة مخازن لضمان سرعة نقل متطلبات الاغاثة للمناطق المنكوبة (طوكيو ، سنغافورة ، المكسيك ، بيزا ، واشنطن) ومن مميزات هذا الفريق أنه يعد دورات تدريبية لاعضائه لتعلم لغات وقيم وأخلاقيات مختلف الدول وتثايلها حتى تكون صلات أعضائه بأفرادها تتمم بالحرارة والاخلاص وسرعة التفاهم والتفاعل .

وكذلك هناك بعض المؤسسات الخيرية (غير الحكومية) مثل هوب ، كير الامريكيتان وكاريتاس ، هيئة الاغاثة الكاثوليكية ، اتحاد الكائنس العالمي ، هيئة الاغاثة الاسلامية وهي مؤسسات دولية أو إقليمية (٧) .

المبحث الثالث : حالات عملية لإدارة الكوارث الطبيعية فى مصر

أولاً : زلزال أكتوبر علم ١٩٩٢ :

- حدث بتاريخ ١٢/١٠/١٩٩٢ فى ج.م.ع. كارثة طبيعية وهى الزلزال الذى بلغت قوته وفقاً لمقياس ريختر ٥,٩ ويعتبر هذا الزلزال ذو قوة تدمير متوسطة .
- أدى حادث الزلزال لحظة وقوعه الى إتهيار العديد من المنازل والمباني والمنشآت الحكومية ووقوع العديد من الوفيات والاصابات بالمواطنين بمناطق القاهرة الكبرى والقنوم والمناطق المجاورة لها .
- وفيما يلى نوضح بيان بالخسائر الناجمة عن هذه الهزة الأرضية :

حصر الوفيات والاصابات والتلفيات

م	المنطقة	عدد الوفيات	عدد الاصابات	تدمير منزل	تصدع منزل	تدمير مبنى أو منشأة حكومية
١	القاهرة	١٨٦	٩٢٢	٨	٢٤٥٨	١٦
٢	الجيزة	١٢٨	٥٠٠	١٦	٢٣	٨
٣	القليوبية	٤٨	٧٨	-	-	٣
٤	الاسكندرية	-	-	-	١٧	-
٥	بورسعيد	-	-	-	-	-
٦	الاسماعيلية	-	-	-	٤	-
٧	السويس	-	-	-	٦	-
٨	دمياط	-	-	-	٧	-
٩	الشرقية	٥	٨	-	٦	١
١٠	الغربية	-	٨٨	-	-	٢
١١	البحيرة	-	٣	-	٤	١
١٢	الدقهلية	-	-	٣	٧	٦
١٣	كفر الشيخ	-	-	-	-	-
١٤	المنوفية	١	١٠١	-	٦٥	-
١٥	القنوم	٣٧	٢٨٨	١٠	٢٣	-
١٦	بنى سويف	٧	٤٣	١٢	٨١	٢
١٧	المنيا	٧	٥	١	٣	-
١٨	اسيوط	-	-	-	-	-
١٩	سوهاج	-	-	-	-	-

٢	المحافظة	عدد قرايات	عدد الامتحانات	تقارير ملقون	تصديق ملقون	تقارير مبنى أو منشأة حكومية
٢٠	كنا	-	-	-	-	اجزاء من محول كهرباء
٢١	سوان	-	-	-	-	سقوط اجزاء من معهد كوم امور
٢٢	البحر الأحمر	-	-	-	-	-
٢٣	الوادى الجديد	-	-	-	-	-
٢٤	مرسى مطروح	-	-	-	-	-
٢٥	شمال سيناء	-	-	-	-	-
٢٦	جنوب سيناء	-	-	-	-	-
٢٧	القاهر من رشدان	-	-	-	-	تصديق مبنى المجمع الحكومي
	الاجمالى	٤٣٩	٢٠٣٦	٥٠	٢٧٠٤	٤٢

وفي مجال الابنية المدرسية تأثرت عدة مدارس ببيائها كالتالى

٣	المحافظة	اجمالى عدد المدارس
١	القاهرة	٤٧
٢	الجيزة	٧٢
٣	القليوبية	٧١
٤	الدقهلية	١٤٢
٥	التربية	٨٠
٦	المنوفية	١٥
٧	دمياط	٧
٨	الاسكندرية	٢٦
٩	كفر الشيخ	٤٨
١٠	البحيرة	١٢٤

م	المحافظة	اجمالى عدد المدارس
١١	الشرقية	١٦٩
١٢	بور سعيد	٢
١٣	الاسماعيلية	٤
١٤	شمال سيناء	٣
١٥	جنوب سيناء	٣
١٦	الفيوم	٩٣
١٧	بنى سويف	٧٤
١٨	المنيا	٨
١٩	السيوط	٩
٢٠	سوهاج	٦١
الاجمالى		١٠٥٨

٥ - وبدراسة التأثيرات التي أحدثتها الزلازل للأغلبية العظمى من المحافظات على مستوى الجمهورية يتضح أنه أصاب العديد من المحافظات وفى أن واحد بخسائر بشرية ومادية كبيرة تتطلب سرعة للتدخل والسيطرة بالإضافة الى الفزع الكبير الذى أصاب الشعب المصرى نظرا لعدم تعرض الجمهورية لزلازل بهذه القوة منذ فترة كبيرة ، علاوة على ذلك لقطاع وسائل الاتصال التليفونية وتكدس فى حركة المرور الذى شكل عائقا فى سرعة انتقال معدات الإنقاذ .

- إدارة الكارثة :

١ - فور وقوع الزلازل انعقد مجلس الوزراء برئاسة السيد الدكتور / رئيس مجلس الوزراء وظل بحالة انعقاد مستمر حتى انتهاء جميع اجراءات القيادة والسيطرة التي اتخذت لمولجة الآثار الناتجة عن الزلازل طبقا لتوافر المعلومات الدقيقة عن حجم الخسائر الناتجة عن الزلازل وأماكن وقوعها والامكانيات المادية والبشرية المتاحة محليا ومدى كفايتها لتحقيق السيطرة المطلوبة من خلال قيادات المحافظات التي وقعت بدفترتها الحوادث الناجمة عن الزلازل وتحريك فرق الدفاع المدني لموقع هذه الحوادث وكذا الجهات المسنولة عن المرافق بالمحافظات .

٢ - دور وزارة الدفاع في مواجهة الكارثة :

- قامت باتخاذ الإجراءات اللازمة في مجال إيواء الذين تم اخلاء مساكنهم من حيث توفير أماكن الإقامة والمبيت والمدارس ودور الشباب والندية وتم التنسيق بين الأجهزة المحلية والقوات المسلحة لإقامة مناطق إيواء تتوفر بها كافة الخدمات المطلوبة للإقامة والمعونة في وقت فليس بالإضافة الى توفير الغذاء الكافي بمعونة القوات المسلحة وكافة الوزارات والجهات المعنية الأخرى بالتنسيق الذي تم بينها من خلال القيادات المسنولة عن متابعة الموقف .
- كما قام مجلس الوزراء بتشكيل لجان على مستوى المحافظات بالتنسيق مع القوات المسلحة لمعاينة العقارات التي يخشى من سقوطها لبيان مدى سلامتها .

٣ - دور الدفاع المدني في مواجهة الزلزال :

- فور وقوع الزلزال تلقى الدفاع المدني العديد من البلاغات المختلفة من انهيارات وتصدعات بالمنازل وحرائق ببعضها نتيجة الانهيارات - تم على الفور دفع وحدات الدفاع المدني لمواقع هذه الحوادث للإبلاغ عن حجم الخسائر الكائنة والقيام بعمليات الانقاذ والاخلاء واطفاء الحرائق وأكثر هذه الحوادث جسامه حادث انهيار عمارة مصر الجديدة البالغ ارتفاعها أربعة عشر طابقاً بميدان هليوبوليس في الساعة ٣.١٠ مساء ١٠/٢٢/١٩٩٢م ولحدوث الانهيارات بصورة مفاجئة فقد كان غالبية شاغلي المبنى متواجدين به بالإضافة الى العاملين والمتريدين على المحلات التجارية الواقعة ببدروم المبنى والطابقين الأرضي والأول منه كما أن العمارة كانت مشيدة من الأسقف والأعمدة الخرسانية الأمر الذي استدعى ضرورة توفر معدات ثقيلة ذات قدرات عالية مع مراعاة عدم تعريض من يحتمل وجودهم أحياء أسفل هذه الانقاض لخطر الموت - كما تبين وجود خزان المياه العلوي وتلاحظ نقل وزنه بدرجة كبيرة وعلى ارتفاع يبلغ حولى ٢٠ متر الذى تتطلب ضرورة وجود مجموعة من الأنشائ المعلاقة لرفعة ومن الصعوبات التي تم وضعها فى الاعتبار وجود أعداد كبيرة من اسطوانات البوتاجاز كبيرة الحجم بأحد المطاعم أسفل العمارة الأمر الذى استدعى مراعاة الحيطه أثناء عمليات رفع الانقاض .

علما بأن طوابق العقار من الدوروم الى الأول كان يشغلها عدد من المحلات التجارية ومغسلة ومكتبة وكافتيريا وشركة سياحية ويصعب تحديد من كان يدخلها حيث أنها أسكن عامة والطوابق من الثاني حتى الرابع عشر شقق سكنية بواقع ٣ شقق بكل طابق وبعضها يستغل كعيادات للأطباء أو مكاتب للمحامين كما وصل ارتفاع أقباض العقار لحوالى عشرون مترا بمساحة تبلغ حوالى ١٢٠٠٠ مترا تقريبا بالإضافة الى سقوط العقار على عدد من السيارات واحد للعقارات المجاورة له والبالغ ارتفاع طابقين وبعض المارة بالطريق العام. وفقا لهذه الاعتبارات بدأ العمل طبقا لخطة العمليات بالاشتراك مع قيادات مصلحة الدفاع المدنى بالرغم من المعوقات التى صادفت السرعة فى تنفيذها مثل انقطاع الاتصالات التليفونية بدائرة المدينة مما تعذر معه اجراء الاتصالات الفورية بالجهات والشركات التى يوجد لديها المعدات الثقيلة المطلوبة لرفع الأسقف والأعمدة الخرسانية والخزان الخرساني .

بالإشارة الى أن الارتباك الموروى للشديد الذى حدث عقب الزلزال أثر على سرعة وصول المعدات المطلوبة لموقع الحادث مع العلم بأن المبنى يطل على ميدان عام يمثل أهمية مرورية كبيرة بمنطقة مصر الجديدة ويمر به أحد خطوط المترو الرئيسى .

وعليه فقد تم تنفيذ خطة العمليات وفقا للأسس التالية :

- ١ - إقامة غرف عمليات دائمة بموقع الحادث ولحين الانتهاء منه .
- ٢ - تقسيم فرق العمل بالموقع على مدار الـ ٢٤ ساعة.
- ٣ - الاستعانة بجميع الجهات التى تتوافر لديها الأوناش وآلات الرفع الثقيلة لضمان استمرار العمل دون توقف .
- ٤ - اجراء الاتصالات الفورية مع القوات المسلحة لارسال المعونة اليدوية والفنية والمتوافرة لديها فى ضوء ما توفر من معلومات .
- ٥ - سرعة نقل المعلومات للقيادات السياسية للنظر فى طلب المعونة الدولية من الجهات التى تتوافر لديها الخبرة والكفاءة الفنية فى مثل هذا المجال .

- ٦ - التنسيق مع الجهات المعنية لتوفير لفتنة وأسطوانات الأكسجين التي قد يتم استخدامها في حالة العثور على الأحياء أسفل الانقراض حرصا على حياتهم .
- ٧ - توفير جميع وسائل الاتصال التليفوني واللاسلكي للقيادات المتواجدة بغرفة العمليات بموقع الحادث بالإضافة الى وسائل الاعاشة لضمان التواجد بالموقع .
- ٨ - الاتصال بجهات المرافق المعنية (كهرباء - غاز - مياه - مترو) لقطع جميع المصادر المغذية للمبنى لتتلاقى جميع مصادر الخطورة بالموقع .
- وفي ضوء الخطة تم انقاذ عدد (٦) أشخاص على قيد الحياة من بينهم أحد المواطنين تم استخراجه حيا بعد وجوده أسفل الانقراض لمدة ٧٢ ساعة وكان للاستخدام الجيد للمعدات المتاحة الأثر الفعال في استخراج المواطن المذكور حيا .
- كما تم استخراج عدد ٧٢ جثة لأشخاص متوفين في خلال خمسة أيام عمل مستمر وقد تم الاستعانة في تحديد موقعهم بالمعلومات المتاحة وباستخدام الكلاب المدربة على أعمال الانقاذ والتي حضرت بصحبة فرق الانقاذ .
- وعلمية فقد تم تسخير كافة الإمكانيات المحلية والدولية في إدارة العمليات بموقع الحادث حتى تم الانتهاء في وقت قياسي كما أشادت وسائل الاعلام على صفحات الجرائد والاذاعة والتلفزيون بالجهود المبذولة مما كان له الأثر الفعال في تهدئة الرأي العام (٨).

ثانيا : السيول في جنوب الصعيد وحريق قرية درنكة نوفمبر ١٩٩٤ .

أدت تلك السيول لخسائر فادحة في المباني والمرافق العامة ومنها مستشفى أسيوط العام وقطع خطوط الاتصال والمواصلات وتأثر الأبنية التعليمية .

وواجهت المستشفيات في محافظة سوهاج مشكلة عدم توافر المصل الكافي لمعالجة حوالي ٩٤ فرد أصيبوا بلدغات العقارب الهاربة من السيول حيث هرع هؤلاء الأشخاص الى قمم الجبال المحيطة ليكونو بمنأى عن السيول ولكن كانوا ملاحقين بخطر آخر يتمثل في العقارب والثعابين الهاربة أيضا .

كان المشهد التراجيدي ممثلا في قرية درنكة بأسيوط حيث اشتعلت النيران في أنحاء القرية نتيجة لاصطدام برميل بتروكس محملة فوق إحدى الناقلات بالأرض

واشتعلتها فحملت المياه النيران الى داخل مساكن الأهالى فى القرية وتم نقل المصابين الى مستشفى اسيوط العام (التى تأثرت هيكليا بالسيول) ومستشفى اسيوط الجامعى ، ونظرا لقلّة الاستعدادات وضعف الامكانيات خاصة فى علاج متخصص للحروق الشديدة تم نقل المصابين الى المستشفيات العسكرية بالقاهرة بواسطة طائرات تابعة للقوات المسلحة مجهزة طبياً .

ونظرا لطبيعة الكارثة كان من الصعب تقديم خدمة الاسعاف والاغاثة فى مكان الكارثة لعدم استقرار التربة والانهدامات المستمرة فيها نتيجة السيول والتعرض لخطر الحريق .

وبصفة عامة يمكن تقسيم المشكلات التى تعانى منها الخدمات الصحية فى ظروف الكوارث الى ثلاث مجموعات أساسية :

المجموعة الأولى : مشكلة تحديد الاحتياجات الفنية (البشرية والمادية) .

المجموعة الثانية : مشكلات للممارسات الادارية المتبعة .

المجموعة الثالثة : مشكلات نقل المصابين والمحتاجين للعلاج .

ثالثا: انهيار صخرة المقطم: ١٤/١٢/١٩٩٣

ساهمت الطبيعة الجيولوجية بمنطقة المقطم مثل كبر حجم الصخور المتساقطة وصعوبة تحركها أو رفعها فى تأخر عمليات الانقاذ . كما أن ضيق الممرات والشوارع المزدبة لسكان للكارثة أدى الى صعوبة مرور سيارات الانقاذ والاطفاء وسيارات الجيش بأجهزتها الميكانيكية المتحركة لرفع الصخور وتخليص الضحايا مما كان له أكبر الأثر فى زيادة عدد الضحايا من ناحية وتأخر تقديم الخدمات الصحية من ناحية أخرى .

وعندما نقل المصابون لاقرب مستشفى فى مكان الكارثة (مستشفى الجبرتي) فوجئ المصابون بان المستشفى لا يوجد بها خدمة طبية مقبولة كما أنها غير مستعدة تماما لاستقبال حالات الطوارئ والاصابات نتيجة الكارثة وأى كارثة أخرى ، فتم نقل المصابين الى ثلاث مستشفيات مختلفة هى مستشفى الحسبر الجامعى التى استقبلت العدد الأكبر من الضحايا ومستشفى الخليفة ومستشفى المنيرة للماء وذلك لزيادة الضغط على المستشفى الجامعى وصعوبة تقديم خدمة طبية مناسبة لهذا العدد الكبير من المصابين وفى وقت واحد (٩) .

رابعاً: إدارة كوارث الفرق الجماعي وحوادث الغوص :

تمثل حالات الفرق التي تقدر منويًا بحوالي ٤٠٠٠ شخص في مصر عبئًا كبيرًا على الاقتصاد القومي وعلى الحالة النفسية للشعب حين نعلم أن أكثر من ٥٠٪ من حوادث الفرق هي كوارث غرق جماعية على سبيل المثال سالم لكسيري - القمر السعودي - وكذلك حالات حوادث سقوط قوبيسات النقل العام بالمجاري المائية والسيول والفيضانات. وأنه من الأجدر الإشارة بأن الشخص المشرف على الفرق يمكن إنقاذه حتى بعد فترة من بقاءه تحت سطح الماء ومن المعروف أن فترة حياة خلايا المخ بدون أكسجين هي من ٤-٦ دقائق تطول في حالات المشرفين على الفرق تحت سطح الماء وذلك نتيجة برودة الماء ورد فعل الجسم تحت سطح الماء وأنه تم إنقاذ كثير من الحالات المشرفة على الفرق بدون أي تلف في الجهاز العصبي بعد فترة غرق طويلة في مياه باردة ولكنة من الصعب على المنقذ أن يحدد الوقت الذي تعرضت له الضحية للغرق ولذا من الضروري القيام بعملية الإسعافات دون تردد إلا إذا كانت هناك شواهد تؤكد الوفاة .

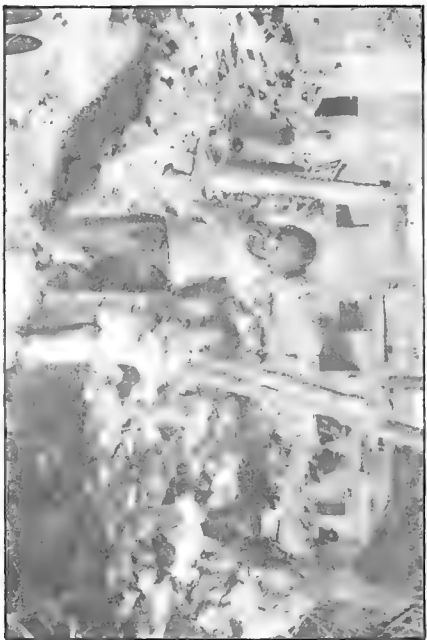
ولمواجهة مثل هذه الحوادث الجماعية نرى أنه من المهم عمل بيانات عملية تدريبية حية في مواجهة حالات كوارث الفرق الجماعي وذلك لتدريب المشاركين في كيفية التصرف وعلاج الأخطاء وأوجه القصور وأن تكون هذه التدريبات دورية وأن تهتم الجهات الاعلامية لإبرازها حتى تتكون قاعدة عريضة من الملمين بطرق وكيفية الإنقاذ .

الاجراءات عقب حادثة غرق جماعي :

- ١ - دراسة أسباب حدوث الحادثة ولوجه للقصور .
- ٢ - متابعة اجراءات المتوفين والمصابين والتلفيات بالوحدات العائمة .
- ٣ - الاستفادة من ظروف وملابس الحادثة .
- ٤ - تعويض أسر المنكوبين والضحايا بالحادثة على وجه المراجعة .
- ٥ - اشتراك ادارة الشؤون الاجتماعية في الحوادث .
- ٦ - رفع تقرير بالاشتراك مع ادارة وأقسام الدفاع المدني .
- ٧ - جذب عدد أكبر من المتطوعين الذين شاركوا في حضور عمليات الإنقاذ والإسعافات الأولية وتدريبهم عن طريق الجهات التدريبية وتكريمهم (١٠) .



سيول جرقت العربى إلى داخل المباني السكنية



من أنظر السمعاء الجبلية في جنوب العراق



أكثر زلزال اليابان الذي وصلت قوته ٧.٢ درجة بمقياس ريختر
خلف وراءه ما لا يقل عن ٥٠٠ حالة وفاة .

خامساً: إدارة أزمة غرق العبارة سالم اكسبريس (أكتوبر ١٩٩١)

شهد ميناء سفاجة كارثة مروعة بغرق العبارة سالم اكسبريس في منطقة وادي الكفن وتم تحرك اللنشات للانقاذ متأخرة نحو ثمانى ساعات وهي فرق انقاذ رسمية أى تحركت في الساعة السادسة صباحاً .

وكان لابد من توفر خريطة للدلالة على الشعب المرجانية .

نلاحظ من احداث هذه الكارثة أن هناك تفاوتاً خطيراً وقصوراً شديداً في الاعداد التنظيمي مما ضاعف من عدد الضحايا كما كان للاهمال هو الفاعل الحقيقي للكارثة حيث تأخرت فرق الانقاذ الرسمية عن الوصول المقرر لها نحو ثمانى ساعات كذلك إختفاء العلامات الارشادية المحددة لاماكن الشعب المرجانية بسبب الاهمال والتراخي .

سادساً: كارثة غرق زاوية عبد القادر بالاسكندرية :

فقد تم بالاسكندرية غرق منطقة زاوية عبد القادر بسبب انهيار جسر ترعة النصر المتفرعة من ترعة النوبارية الرئيسية مما أدى لغرق ١٥٠٠ مسكن بالمنطقة .
ونلاحظ هنا أنه تم استدعاء قوات الاطفاء ومشاركة القوات المسلحة واستخدامها للقوارب واللنشات للانقاذ بالإضافة لتواجد القوات البحرية لتطويق حجم الخسائر وفك الحصار عن المواطنين المحاصرين بالمياه وهذا جاء بعد محاولات الأهالي الضعيفة لانقاذ حياتهم .

مصادر الفصل الرابع

- ١ - مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، التقرير الاستراتيجي العربي لعام ٩٤ نحو أسلوب أمثل لإدارة الكوارث الطبيعية ، القاهرة ، يناير ١٩٩٥.
- ٢ - د. أبشر حسن الطيب ، إدارة الكوارث ، مرجع سابق ، ص ص ٢٠-٢٦.
- ٣ - المرجع السابق ، ص ص ١١٩-١٢٣ .
- ٤ - د. محمد رشاد الحملاوى ، إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية ، مرجع سابق ، ص ص ١٣٩-١٤٣ .
- ٥ - د. عادل عبد الرحمن عظيم ، تحليل الهيكل التنظيمى للدفاع المدنى ومواجهة الكوارث فى مصر ، المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة، ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦.
- ٦ - لواء أ.ح جمال الدين أحمد حواش ، دور القوات المسلحة فى معالجة أزمات الكوارث الطبيعية ، المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة، ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٩ .
- ٧ - د. أحمد إبراهيم نجيب ، الكوارث ، والاستعداد لمواجهتها والتخفيف من أثارها، المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦ ، ص ص ١٦-٢١ .
- ٨ - لواء نعمان محمد بيومى ، دور الدفاع المدنى فى مواجهة الكوارث ، الدروس المستفادة من زلزال أكتوبر ١٩٩٢ ، المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ، ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦.
- ٩ - محمد جمال شحاتة أبو المجد ، تقديم الخدمات الصحية عند وقوع الكوارث (المشكلات والحلول) المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ، ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦.
- ١٠ - د. محمد أحمد صالح ، عميد إبراهيم شبل حجازى ، إدارة كوارث الفرق الجماعى وحوادث الفرق ، المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ١٢ - ١٣ أكتوبر ١٩٩٦ .

الفصل الخامس

إدارة الأزمات الصناعية

المبحث الأول : مفهوم الأزمات الصناعية :

يمكن تصنيف هذه الأزمات في شكل مجموعات متميزة ولا يمنع ذلك وجود بعض التداخل بين هذه المجموعات :

١ - تهديد خارجي موجه ضد المعلومات :

يشمل كافة أشكال الهجوم على المنظمة الصناعية من قبل منظمات أخرى وذلك بقصد تهديد المعلومات ذات الطبيعة السرية أو حقوقها المسجلة .

٢ - مجموعة متعلقة بالأعطال والفشل :

وتشمل عطل المصانع والمعدات أو فشل المشغلين نتيجة الاجهاد والخطأ الإنساني .

٣ - تهديد خارجي موجه ضد الاقتصاد المنظمة :

ويتضمن هجوم منظمات أخرى بخرض تهديد الوضع الاقتصادي للمنظمة .

٤ - الخسائر الفادحة :

وتشمل الكوارث الضخمة التي تلحق الضرر بالعاملين والسكان والبيئة مثل انفجار مفاعل تشيرنوبل .

٥ - تهديدات نفسية :

وتشمل مختلف أشكال الهجوم التي يقوم بها أفراد مختلفون عقليا أو خارجين على المجتمع وعلى المنظمة وتلحق اضطراباً نفسياً بالأفراد .

٦ - الامراض المهنية :

وتشمل حالات الوفاة بسبب المخاطر المهنية مثل التحجر الرئوي الناتج عن العمل في المحاجر .

ويتضح لنا من دراسة أنواع تلك الأزمات أنه ليس هناك فواصل جامدة بين هذه المجموعات فالعوامل الفنية والاجتماعية تتداخل مع بعضها بحيث يصعب تحديد العامل الذي أطلق الأزمة وهل هو فني أم اجتماعي ؟ وعندما ندرس بعض الأزمات بالتفصيل فالتنا نجد أنه إذا كان العامل الذي أطلق الأزمة هو عبارة عن فشل فني في النظام فإن المبيب الرئيسي يكون دائما فشل أو انهيار في نظام العلاقات الانسانية .

إن أى بند يقع تحت أى مجموعة من مجموعات الأزمات يمكن أن يكون مسبباً أو نتيجة للأزمة ، كما أن الأزمات تدور فى حلقة مفرغة وتتفقم أحداثها وذلك لأن الأزمة عادة غير محددة الهيكل ومن الخطر التركيز على جانب واحد من الأزمة (الهندسى أو الفنى أو المالى مثلاً) فذلك يجعل المنظمة الصناعية أكثر استعداداً للأزمات (١) .

ثانياً: خصائص الأزمات الصناعية :

بالرغم من أن الأزمات الصناعية لها تأثيرات مدمرة قد تتشابه مع الكوارث الطبيعية (الزلازل - الفيضانات - الأعاصير .. الخ) إلا أن الاثنين مختلفان تماماً فالأزمات الصناعية هي كوارث تحدث بسبب العامل البشرى والنظام الاجتماعى ، أما الكوارث الطبيعية فهي من فعل الطبيعة ، فآثار الكوارث الطبيعية محدودة بالحدود الجغرافية وتحدث للفترة زمنية محددة أما آثار الأزمات الصناعية فتتعدى فى بعض الأحيان الحدود الجغرافية وقد تؤثر على الأجيال القادمة فحادث تشيرنوبل أثر على ١٢ دولة خارج الاتحاد السوفيتى (سابقاً) ومن المتوقع أن يسبب عدد غير معروف من حالات الموت بالسرطان لـ ٣٠ سنة قادمة .

الأزمات الصناعية والكوارث الطبيعية تأخذ مسارات مختلفة فالكوارث الطبيعية تكون أسوأ مرحلة لها هي مرحلة البداية وبعدها يبدأ التأثير فى الانخفاض ، على عكس الأزمات الصناعية التأثيرات الأسوأ تحدث بعد فترة من الأزمة و فى بعض الأحيان قد يحدث النوعان معاً وهنا تكون الأزمة أكثر شدة وعضفاً .

الأزمات الصناعية ظاهرة من داخل التنظيم تحدث بسبب الأفراد ، نظم الاتصالات، التكنولوجيا وبين المنظمات وبعضها البعض ، ولها خصائصها التى يمكن اعتبارها مفتاحاً للتعريف .

١ - أحداث البداية :

أحداث البداية عادة يكون إحتمال حدوثها منخفضاً ولكن لها إنذارات ، ونظراً لاحتمال الحدوث الضعيف فإن الإنذارات لاتأخذ صفة الجدية من متلقيها .

وأحداث البداية تأخذ أشكالاً عديدة من ناحية الإنتاج يمكن أن تبدأ الأزمات فى النظام الإنتاجى أو البيئة من خلال آثار إنتاجية مثل حوادث الأفراد أو النظم التى تسبب أضراراً كبيرة للعاملين والمجتمعات المحيطة ، أو فى شكل أمراض مهنية ومخاطر لمكان

العمل ، وأضرار مخلفات الإنتاج التي تسبب أضراراً بيئية في شكل تلوث ومشاكل التخلص من المخلفات الانتاجية السامة .

ومن ناحية الاستهلاك فإن الاستخدام غير السليم للمنتجات ، التخريب أو العبث بالمنتجات وإستخدام المنتجات المعيبة يمثل مصادر لحدوث الأزمات الصناعية .

٢ - إتساع مجال الضرر على الحياة والبيئة :

أحداث البداية وتطور الأزمة يسبب أضرار لحياة الإنسان والبيئة والطبيعة ، فيشمل الوفاء والاصابة ، والتأثيرات المحتملة على الصحة والأجيال القادمة والأضرار البيئية تشمل التأثير على الخضرة ، وتلوث الجو والماء والتربة ، وتغير في الحالة الجوية والتأثير على الكائنات الحية .

٣ - التكلفة الضخمة :

تتضمن الأزمات الصناعية عادة تكلفة ضخمة ممثلة في التعويضات المطلوبة للضحايا . والنفقات الأخرى المتعلقة بالتحكم في الأضرار الفنية، والانتقاذ والإصلاحات ، وتنظيف التلوث وإعادة بناء المصانع ، وسحب المنتجات المعيبة ، وإعادة تصميم المنتجات والعمليات المعيبة ، والعناية للصحة بالمصابين . وعادة تخلق الأزمات مسؤوليات لانهاية لها للمنظمات ولذا فإن تقدير تكلفة الأضرار الناجمة عنها من المستحيل حسابها بدقة .

٤ - الخسائر الاجتماعية :

تعتبر تكلفة الخسائر الاجتماعية المصاحبة للحوادث الصناعية فادحة لما لها من تأثيرات في النواحي الاجتماعية والثقافية والسياسية للمجتمع ، فقد تسبب الأزمات الصناعية تهجير السكان من مناطق معينة ، وإعادة تأهيل الأفراد المتأثرين ، كما تنشأ صراعات حول الأسباب في حدوثها مما يخلق توتراً سياسياً لقادة المجتمع والأجهزة الحكومية وتمثل ضغوطاً اجتماعية وسياسية .

٥ - تشابك الأطراف المعنية وصراعاتها :

تزيد التداخلات بين الأطراف المعنية من حدة الأزمة والمسؤوليات الجانبية يمكن أن تتعدى المنظمة الى مصممي الآلات والمستشارين وموردى المواد الخام وشركات التأمين

والشركات التجارية ، وأكثر الأطراف تأثراً هم الضحايا الذين يعانون من خسائر في الأرواح أو الممتلكات ولا يمكن أن تغفل أيضاً للتأثيرات النفسية للأزمات .

٦ - ردود الفعل للأزمة :

تتطلب الأزمات ردود فعل لمحاولة تخفيف أثارها ومنع حدوث أزمات مشابهة مستقبلاً ويهدف رد الفعل الفوري إلى التحكم في الأضرار الفنية وإيقاد الضحايا ووقف الخطر ويجب أن يراعى هنا عنصر المرونة والدقة ، أما رد الفعل طويل المدى فإنه ينعكس على أسباب الأزمة وأثارها مثل التعويضات ، وإعادة التأهيل للضحايا وتحسين التكنولوجيا والتنظيم وتطوير الخدمات الأساسية .

٧ - الأزمة وإمتدادها :

ينظر في العادة إلى معالجة الأضرار الناشئة عن الأزمة كنهاية للأزمة ولكن جهوداً قليلة تبذل للتغلب على الأسباب الحقيقية للأزمة ، إن التركيز على الأعراض أكثر من الأسباب تترك المنظمات فريسة للوقوع مرة أخرى في نفس الأزمة وقد يكون بشكل أعمق وأطول من المرة الأولى (٢) .

ثالثاً : مصادر معلومات الأزمات الصناعية :

في مجال الأعمال يتم تجميع البيانات والمعلومات لاستقراء وتفسير وتوقع اتجاهات الاعمال لفهم بيئة العمل الكلية ، مثل المنافسين ، للتكنولوجيا ، الحكومة ، المجتمع ، والمعلومات بهذا المفهوم هي أساس استخبارات الإدارة ، ويقوم المديرون بعد استعراض المعلومات التي توضح مثلاً أن أحد المنافسين قد قام باستثمار في تكنولوجيا جديدة بمحاولة منع حدوث أزمة محتملة في السوق والأشكال الأساسية لعملية إدارة الاستخبارات للتعامل مع الأزمات هي كيفية جمع البيانات وكيفية ترجمة البيانات والمعلومات ، وكيفية استخدام تلك المعلومات في محيط إدارة الأزمة ، وكلما زادت المعلومات المطلوبة زادت للبيانات اللازم جمعها وتحليلها ، وتعتمد ٩٠٪ من عملية تجميع البيانات على المعلومات الموجودة في المصادر العامة ، والمشكلة الكبرى تكمن في كيفية استخدام واستعمال البيانات بصورة ثابتة فالاستمرار هام وكذلك للتركيز على الموضوع .

وتختلف مصادر المعلومات الخاصة بالأزمات، فهناك المصادر الأولية والمصادر الثانوية ، ومن الأفضل استخدام الأسلوبين معا عند تجميع بيانات ومعلومات الأزمات .

ومن المصادر التي يمكن استخدامها لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بإدارة الأزمات مايلي :

- ١ - **المستخدمين** : وهي التي يمكن أن تسمى شبكة للتجميع الداخلية وهي شبكة من العاملين الذين يمدون وحدة المعلومات بالبيانات وهذه الطريقة تعتبر أسرع وأرخص وأكثر الطرق دقة لتحقيق نتائج جيدة ، وهناك أيضا شركات متخصصة تقوم بخدمة جمع المعلومات عن طريق استخدام الحاسب وهي متوفرة في الخارج .
- ٢ - **خدمات الاتصالات** : يمكن أن تقوم بها جهة خارجية متخصصة ولكن عادة تقوم الشركة بجمع كل ما ينشر عنها في الجرائد والمجلات ووسائل الاعلام المختلفة ويقوم قسم العلاقات العامة بهذه المهمة ، ولكنها تتطلب فترة زمنية طويلة ومهارات معينة لتكون ذات فاعلية .
- ٣ - **الاتحادات التجارية** : ويمكن أن تعطى معلومات عن الصناعة وتعتبر مصدراً جيداً للأحداث التجارية .
- ٤ - **الاتحادات المهنية** : وتعطى معلومات عن العمال ، والمصانع والهيئات الحكومية.
- ٥ - **تقارير الضرائب** : ويمكن أن تعطى كمية ضخمة من المعلومات عن المنتجات ومبيعاتها .
- ٦ - **وسائل الاعلام** : وتعطى معلومات عن المنتجات الجديدة ، العمليات الإنتاجية ، والمنافسين ، الموردين ، المستهلكين ، المعاهد الأكاديمية وتعتبر كلها مصادر مهمة للمعلومات، وعندما تدخل المعلومات مجال إدارة الأزمات يصبح المهم هو كيفية استخدامها، والجودة الأساسية تظهر في توقيت المعلومات ومدى انضباطها، ومدى إعطاؤها نظرة متعمقة للموضوع، وأخيراً كيفية استخدامها (٣) .

المبحث الثالث : نظم ادارة الأزمات الصناعية :

أولا : نظام الإنذار المبكر .

١ - مضمون عملية الإنذار :

- أ - إجراء قراءة دورية للمعلومات المتوفرة .
- ب - تقديم مجموعة من المؤشرات التحذيرية قبل وقوع الأزمة .
- ج - توفير تقييم مبدئي للأزمة قبل وقوعها عن طريق مجموعة من الخبراء والمتخصصين .
- د - تقويم الخطر (٤) .

٢ - إكتشاف اشارات الإنذار :

تعنى عملية إكتشاف اشارات الإنذار رصد وتشغيل الاشارات التي تنبئ عن كرب حدوث أزمة ومن المهم للفرقة بينها وبين احداث المشكلات اليومية العادية ويتسنى هذا الإكتشاف من خلال ستة عناصر رئيسية:

- أ - تحديد نقاط الضعف بالمؤسسة والتي تجعلها مستهدفة لأنواع معينة من الأزمات وأيضا تحديد المعايير التي تحدد وجود أزمة معينة أو عدمها .
- ب - حصر المعلومات المتعلقة بنقاط الضعف هذه من خلال طرق جمع ونقل وعرض المعلومات الهامة .
- ج - تشخيص الموقف باستخدام معايير محددة لتحديد وجود أو عدم وجود أزمة .
- د - السيطرة على الموقف .
- هـ - التخطيط لتجنب الأزمة الوشيكة أو التلطيف من حدتها اذا وقعت أو تحويل الموقف الى فرصة .
- و - ازالة الخطر تماماً (٥) .

٣ - رد فعل منظمات الأعمال الصناعية تجاه إشارات الإنذار المبكر :

تبرز الأزمات التي تعرضت لها منظمات قطاع الأعمال العام الصناعية فى مصر خلال العقدين الأخيرين أن رد فعل تلك المنظمات تجاه علامات الإنذار المبكر كان ضعيفا بشكل يؤثر على مستقبل المنظمة وعاملاتها والعاملين بها والبيئة المحيطة .

فلقد أظهرت دراسة حديثة قام بها أحد الباحثين أن الأزمات التي تعرضت لها منظمات قطاع الأعمال العام الصناعية نتيجة لعدم اعطاء الأهمية المناسبة لإشارات الإنذار الصادرة عنها وتفسيرها للتفسير غير المناسب أدت الى تعرض هذه المنظمات للإصابة بخصائر كبيرة ، ونسوق فيما يلي عدة أمثلة للتدليل على ذلك :

أ - عدم استعانة المسؤولين بإحدى شركات قطاع الصناعات المعدنية

الأساسية للقيام برد الفعل المناسب تجاه تسرب الزهر خارج الفرن

بسبب وجود ثقب في قاعه وهو ممتلئ بالزهر المنصهر عند (١١٥٠)^١

ب - عدم اعطار الإدارة العليا في إحدى الشركات الاهتمام الكافي داخل ذات

القطاع لحجم الخلاف بين التنظيم النقابي لدخل الشركات وبين الإدارة

مما أدى الى اعتصام العاملين بها وحدث إضراب عمالي كبير

استخدمت قوات الأمن المركزي في مولجهته .

ج - استخدام شركتان من شركات قطاع للصناعات الغذائية لمواد تعبئة

وتغليف غير مطابقة للمواصفات أدى الى تلف المنتج وعدم صلاحيته

للاستخدام الأدمى لثناء فترة صلاحيته ، وتعرضت الشركتان الى

خسارة كبيرة ، تمثلت في قيمة الانتاج المسموح من الأسواق ،

وإعدامه ورفع قضايا للمطالبة بالتعويض .

د - غياب المتابعة الفنية في شركات أخرى من شركات هذا القطاع مما

أدى الى انفجار أوتى الطهى وتوقف العمل وإصابة العديد من

العاملين.

هـ - ترتب على قيام عمال المخازن بإحدى شركات الغزل والنسيج بتخزين

الانتاج قبل انتهاء فترة تأمينه بعد خروجه من الأقران وقبل دخوله

الى المخازن الى حدوث حريق هائل بالشركة وتعرضت لخسارة بلغت

نحو مليون جنيه وسقوط مباني المخازن .

وكان من الممكن تجنب مثل هذه الأزمات إذا ما توافر لدى هذه المنظمات

والمسؤولين عن الإدارة بها نظم للإنذار المبكر لديها القدرة على رصد والتقاط اشارات

الإنذار الأولية وتفسيرها للتفسير المناسب .

٤ - المعايير المحددة لنجاح أو فشل الإنذار المبكر بمنظمات الأعمال الصناعية في رصد والتقاط إشارات الإنذار المبكر .

تتأثر المعايير المحددة لنجاح أو فشل نظم الإنذار المبكر بالمنظمات في رصد والتقاط إشارات الإنذار المبكر بالعوامل الآتية :

- أ - قدرة هذه المعايير على تمثيل المواقف الحرجة .
- ب - الثقافة التنظيمية والمعتقدات السائدة داخل المنظمة .
- ج - الأنماط السلوكية .

وتتمثل المعايير المحددة لنجاح المنظمات في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات في الآتي :

- (١) التنبؤ باحتمال تعرض المنظمات للأزمات من خلال تحديدها لنقاط الضعف التي تجعلها مستهدفة لأنواع معينة من الأزمات .
- (٢) حصر المعلومات المتعلقة بنقاط الضعف المتنبأ بها .
- (٣) تشخيص المواقف ووضع سيناريوهات قابلة للتطبيق .
- (٤) التخطيط لتجنب الأزمات المتوقعة حدوثها .
- (٥) إزالة الخطر .
- (٦) اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .

أما المعايير المحددة لفشل المنظمات في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات تتلخص في الآتي :

- (١) عدم فهم المرسل أو المستقبل للإشارات التحذيرية التي تنبئ عن وقوع أزمة وشيكة .
- (٢) تأخر وصول الإشارة التحذيرية في الوقت المناسب .
- (٣) سوء الاستجابة تجاه الإشارات التحذيرية الصادرة .
- (٤) ضعف فعالية نظم الاتصال في توصيل المعلومات .
- (٥) الفشل في تفسير مضمون الإشارة التحذيرية .
- (٦) المعتقدات الخاطئة .

إن إعادة صياغة منهج المنظمة تجاه المعايير المحددة لنظم الإنذار المبكر بمنظمات الأعمال الصناعية في رصد والتقاط إشارات الإنذار المبكر تتطلب الآتي :

- (١) تحليل القدرات الحالية للمنظمة في مجال اكتشاف إشارات الانذار المبكر .
- (٢) تقييم الإمكانيات والقدرات الحالية للمنظمة في مجال اكتشاف إشارات الانذار .
- (٣) تحديد المتغيرات المسببة للأزمات وإمكانية السيطرة عليها .
- (٤) تطوير قدرات المنظمة لزيادة درجة فعاليتها في اكتشاف إشارات الانذار المبكر .(٦)

ثانياً: الرقابة الأمنية على المنشآت الصناعية :

توجد العديد من أجهزة الانذار للرقابة الأمنية وسوف نورد هنا الأجهزة والنظم الأكثر استخداماً :

١ - شبكات المراقبة والتحذير الوطنية :

تهدف هذه الشبكات الى مراقبة البيئة وتحذير المكان من الكوارث الصناعية سواء في وقت السلم أو وقت الحرب ، مثل تسرب الإشعاعات والمواد الكيميائية .
وينبغي أن يتم تعريف الجمهور بإشارات التحذير والانذار ، إذ أن عدم معرفة الجمهور بهذه الإشارات تؤدي الى تقليل الاستجابة لها وبالتالي يكون تصرفه غير سليم ، ومن الأمثلة على ذلك حادث بوبال بالهند عام ١٩٨٤ عندما لقي أكثر من ألفي شخص مصرعهم نتيجة لتنتشار مايقرب من ٣٠ طن من أيسوسيانات الميثيل في الجو . وكان رد فعل الجمهور لإشارات الانذار هو اتجاهم نحو المصنع بدلا من الاعتماد عنه اعتقاداً منهم بنشوب حريق فيه .

ويلاحظ أن لحظة الطوارئ ليست الوقت المناسب للتوعية بل يجب أن تؤدي إشارة التحذير الى الاستجابة الفورية للإجراءات التي سبق ترتيبها والتدريب عليها .
ولضمان إمكانية تحذير الجمهور بشكل فعال خلال الحرب والسلم يجب إقامة شبكة من إشارات التحذير المبكر على المستوى الوطني تتم مراقبتها بفاعلية .(٧)

٢ - شبكات مراقبة العواث الناتجة عن النشاط الإشعاعي :

أنشأت العديد من الدول شبكة محطات لمراقبة أحوال البيئة تقوم بقياس الأبخرة البسامية التي تنبعث من عوادم المصانع ، وهذه المحطات تعطى إنذاراً في حالة زيادة كمية السموم عن المسموح به .فاذا حدث هذا يتم إبلاغ إدارة المصنع لتخفيض نسبة الأبخرة التي تتطلق في الجو .

وقد نتج عن إنفجار مفاعل تشرنوبل خسائر رهيبة وهلع معادعا الى تطوير
أنظمة مراقبة جديدة على المفاعلات النووية .

وكان هناك اهتمام كبير من قبل المعهد البريطاني لضباط صحة البيئة للدعوة لإقامة
نظام مستقل لمراقبة كمية النشاط الإشعاعي فى الجو سواء على المستوى المحلى أو
الدولى ، وتم انشاء نظام لاكتشاف المستويات الخطرة للمواد المشعة والذي يحدد بدقة
تاريخ الحدوث ، وتم انشاء هيئة تسمى " ريمنت " (شبكة مراقبة الحوادث الإشعاعية) .
لمعالجة أية حوادث نووية عالمية عن طريق شبكة من محطات المراقبة .

ويشتمل ذلك النظام على محطات الأرصاد والمعامل التى تديرها الحكومات
والمواقع النووية المدنية ، ويمكن دعمه باستخدام الكاشفات المحمولة والمعدات المتنقلة
لأخذ عينات ، ولدى هذا النظام القدرة على مقارنة وتحليل المعلومات الواردة من
السلطات المحلية الأخرى خاصة المستشفيات والجامعات .

ويتم تخزين جميع هذه البيانات وتحليلها من قبل المختصين فى المنظمات ذات
العلاقة .

وبعد ذلك يتم صياغة توصيات بالاجراءات التى سيتم اتخاذها وإعداد المطبوعات
التي تنوزع على الحكومات والجمهور مما يساعد على وجود تجاوب منظم لأية كارثة
محتملة .

٣ - أجهزة مراقبة البيئة :

تشمل البيئة الهواء والمياه والأرض وجميع الكائنات الحية بالإضافة الى تأثير
الظروف الاجتماعية والثقافية على الحياة وجو العمل الذى يتعرض له الفرد .
وقد تعرضت البيئة للعديد من المخاطر بسبب إنتاج المواد الكيماوية التى تقدم العديد
من المخاطر بسبب قابليتها للاشتعال وسميتها مما يستوجب وجود برنامج للتعامل مع
البيئة للحفاظ على طبيعة الحياة .

كما ينبغي مراقبة الجو فى كل منطقة باستمرار مما يساعد على الكشف عن المواد
الملوثة التى ينقلها الهواء ، وقد تم تصميم نظم معالجة دقيقة لمراقبة الجو لتجنب اشتعال
المواد الكيماوية وذلك بالكشف المبكر عن التسرب ، ومن تلك الأجهزة .

أ - أجهزة التنصت الفنى للحرارة للمتعمة .

- ب - أجهزة مراقبة بيئة المستشفيات .
- ج - أجهزة قياس المواد والنفايات الخطرة .
- د - أجهزة مراقبة عمليات التبخير .
- هـ - أجهزة مراقبة أول أكسيد الكربون وكبريتيد الهيدروجين .
- و - أجهزة للكشف فوق الصوتية .
- ز - نظام الوقاية من الحرائق .

ثالثاً: نظام المصفوفة التنظيمي :

بدأت المبادرات الأولى لنظام المصفوفة التنظيمي في بداية الستينات لإدارة بعض الصناعات الحربية والصناعات المتصلة بغزو الفضاء في الولايات المتحدة ثم إزداد الاهتمام بهذا النمق في معظم المؤسسات الانتاجية والخدمية وتمددت نظم وأشكال استخدامه .

ويتميز نظام المصفوفة بالجمع بين النموذج الوظيفي التقليدي ونموذج التنظيم على أساس المنتج أو الخدمة في نسق تنظيمي واحد .

بمعنى آخر يعتمد هذا النظام على توفر السلطات التنفيذية التي تمارس رأسيا من القمة الى القاعدة أو السلطات الفنية التي تمارس أفقياً من مدير المشروع الى كافة الأنشطة الفنية اللازمة لتحقيق نتائج نهائية معينة في الانتاج أو الخدمات .

١ - نظام المصفوفة في ضوء التجربة الفعلية للوقاية الهيدرالية لإدارة الطوارئ في الولايات المتحدة .

يعتبر نظام المصفوفة النمق التنظيمي الذي عملت الوكالة على تأصيله في إدارتها للكوارث من خلال منهج يعرف بالنظام المتكامل لإدارة الطوارئ وهو يهدف الى تكامل ودمج وتوحيد جهود كل المستويات الحكومية ويشمل مختلف أوجه المخاطر ، وكل مراحل إدارة المخاطر بما فيها الاستعداد والتحصير وتخفيف حدة الكارثة ، فهو نظام يؤكد أهمية المنهج التكاملي في إدارة كل السلسلة المتصلة بالكوارث الطبيعية أو الناتجة عن سلبات التطورات الفنية .

٢ - تعريف نظام المصفوفة :

يعرفها كل من S.M Davis و P.R. Lawrence بأنها :

التنظيم الذى يعتمد على تعدد نظم السلطة أو السلطات ويأخذ بكل المقومات المعينة والمساعدة لتأصيل طبيعة هذا المناخ التنظيمي وما يتصل به من أنماط السلوك

٣ - دور الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ فى نظام المصفوفة :

تمثل الوكالة الفيدرالية حجر الزاوية فى تشكيل هذا النظام وتنفيذ السياسات المتصلة بإدارة الكوارث ، وهى تقوم بما يلى :

أ - تحقيق للتنسيق والتكامل بين المستويات الحكومية الفيدرالية والولايات والحكم المحلى ، وتحديد دور كل منها فى إدارة الكارثة المعنية .

ب - تحديد الامكانيات المتوفرة على المستوى الفيدرالى ووضع النظم التى تعين فى الالادة منها بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية فى إدارة الكوارث .

ج - تحقيق الصلة المؤسسية بين الوكالات الفيدرالية والولايات والحكم المحلى ، وتقديم المساعدة الممكنة لتتفوق قدرات وإمكانيات الولايات وأجهزة الحكم المحلى .

د - تحفيز أجهزة الحكم المحلى للتقيد بالنظم والإجراءات الواجبة لإدارة الكارثة بالوضع الذى يتماثل مع السياسات والخطط التى تم إقرارها .

ولكن التحدى الذى يواجه الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ يتمثل فى أنها تقوم بهذا الدور من خلال الحفز والتنسيق وبقدر محدود من السلطات الإلزامية على الأجهزة المعنية ، حيث أن علاقتها مع الوكالة الفيدرالية أو الولايات أو أجهزة الحكم المحلى لا تقوم على العلاقة الوظيفية المبنية على السلطة الرأسية بل على نظام المصفوفة الذى يتبع درجة عالية من المزاوجة بين النموذج الوظيفى والنموذج التنظيمى المبني على أساس الخدمة فى كل مراحل إدارة الكوارث أو الأزمات .

٤ - دور فريق العمل فى تخفيف حدة المخاطر فى الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ :

أ - تنسيق وتوحيد الجهود على مختلف المستويات الحكومية والإدارية .

- ب - تنمية العلاقات الإيجابية بين المؤسسات الفيدرالية والولايات وأجهزة الحكم المحلي بتوفير مشاركة كل هذه الكيانات في فريق عمل واحد .
- ج - العمل على إتخاذ القرارات بالمرعة المطلوبة والممكنة .
- د - تكوين كفاءات وخبرات مطلوبة في تخفيف حدة المخاطر في الوكالات الفيدرالية بحكم مشاركة بعض موظفيها في فريق العمل .
- - مزايا نظام المصفوفة طبقاً للنموذج الأمريكي :
- أ - وضع تصور متكامل لإدارة مختلف ألوان الكوارث والأزمات في كل المراحل التي تستوجبها إدارة كل منها في نظام واحد يحقق تكامل ودمج وتوحيد جهود كل المستويات الإدارية .
- ب - تحقيق الاستخدام الأمثل للقدرات والامكانيات المتاحة لدى كل المستويات الحكومية لإدارة الأزمة وتنسيق الجهود .
- ج - تحقيق التنسيق عن طريق إسناد مهمة المبادرة في جميع مراحل الكوارث والأزمات إلى الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ مما يحد من الاجتهادات المتناقضة التي قد تبرز كرد فعل لفجائية الكارثة من العديد من المؤسسات .
- د - تحقيق درجة عالية من الفعالية في إدارة الأزمات والكوارث بتأمين مشاركة كل المستويات الحكومية في تشكيل ووضع وإقرار وتنفيذ وتقويم السياسات المتصلة بالأزمات والكوارث .
- هـ - وجود مركز للمعلومات والخبرة يحقق الاهتمام بختلف مراحل إدارة الكوارث والأزمات يتمثل في الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ حيث تمتد بالنشاطات الهادفة إلى تقليل درجات المخاطرة المحتملة وتعمل على زيادة القدرات والامكانيات اللازمة إستعداداً لمجابهة الكوارث وتتمتع بعمليات إعادة التوازن إلى وضعه الطبيعي بعد انتهاء الأزمة أو الكارثة (أ) .

رابعاً: نظم الخبرة :

دعم القرار باستخدام الحاسب في صورة نظم خبرة ونظم لدعم القرار تعطى مصدر موثوق به لمساعدة مديري الأزمة الصناعية للتغلب على العوامل التي تحد من جهودهم للتعامل استراتيجياً مع الأزمات وهذه العوامل هي :

١ - المحتوى السياسى.

٢ - ضغوط زيادة المعلومات و عدم التأكد و بيئة الخطر .

٣ - إمكانية الخطأ البشرى .

يحاول مصممو نظم دعم القرار إستخدام بيانات وصفية بسيطة عن الأحداث ومعلومات وبيانات عن حقائق الطوارئ لاستنباط طريقة لتحسين جودة الاختيار الاستراتيجى هذا الهدف يمكن تحقيقه عن طريق نماذج للطوارئ مخصصة لتحقيق استراتيجيات محددة ومتضمنة سيناريوهات دعم القرار و نماذج أخرى مأخوذة من تفسيرات من الخبرة السابقة .

نظم دعم القرار يجب أن تدمج المستويات الإنتاجية " الادارية " السياسية فى إتخاذ القرار ، أحد مصادر مساعدة المديرين فى إتخاذ القرارات هو إستخدام الحاسب الألى كنظام وخبرة لدعم القرار ، ونظم الخبرة هى ثمرة أبحاث الذكاء الالى التى تعتمد على المعرفة والاستنتاج وتضمن طرق تحليل المشكلة وحلها مستخدمة الخبرة البشرية المشاركة بين الإنسان والحاسب لتعطى أبعاد للقرار وذلك بهدف مساعدة المديرين فى مواجهة الأزمات غير المتوقعة .

إن استخدام نظم تدعيم القرار يعطى فرصا جديدة لمنع حدوث الأزمات عن طريق منع تطور الأحداث السابقة لها بالتدخل الذى يمكن الإدارة من اتخاذ القرارات السليمة الفعالة ، ورؤية للتتابع للبدائل المختلفة وعند ربط كلا النظامين(نظم المعلومات ، نظم دعم القرار) يمكن الحصول على أداة قوية لوضع نموذج أو سيناريو لأسوأ ظروف ممكنة والتخطيط لمنع حدوثها .

وتهدف نظم المعلومات ونظم دعم القرار الى مايلى :

أ - إلقاء الضوء على القضايا الرئيسية المصاحبه لنوع معين من الأزمات والتأكد من أن لها من تلك القضايا لن يتم إغفالها تحت ضغوط عملية إتخاذ القرارات المتعددة .

ب - إمداد فريق إدارة الأزمات بالأسانيد والدعم فى عملية اتخاذ القرار .

ونظام الخبرة هو عبارة عن :

- نظام برامجي ذو أساس رمزي لارقمي بما يمكنه من التعامل بسهولة أكبر مع الليانات والحقائق النوعية .
 - يهدف لاتاحة الخبرة المتميزة - أو القدرة ، عند الحاجة إليها في المنظمة .
 - ويعتمد على استخلاص الخبرة المذكورة من الخبراء البارزين في مجالات تخصصهم .
 - وهو يمثل ويخزن الخبرة المذكورة في (قاعدة معرفة) عند استخلاصها من الخبراء .
 - يتيح للمدير ، المستخدم قدرات استرجاعية واسفاده تفاعلية تمكنه من إستخدام الخبرة المخزونة في مواجهة مشاكل محددة .
 - والهدف هو الوصول الى قرار إداري كفء .
- وسوف تلعب تكنولوجيا الحاسبات دورا هاما في تقييم النقاط المهمة وذات الخطورة في برامج إدارة الأزمات وكذلك لوصف طرق تناول الأزمة وعلاج الموقف (٩) .
- تعتمد المنظمات في العادة على خبرة ومهارة مجموعة الاعضاء في التعامل مع قضايا الأزمات التي تعتبر غير محددة وغير معروفة ، ان نظم دعم القرار يمكن ان تسهل عملية التنسيق بين احتياجات التخطيط للمعلومات والاتصال بين مجموعات اتخاذ القرار .

المبحث الثالث : نماذج لإدارة أزمات صناعية في مصر
أولا : إدارة أزمة انفجار غلاية بشركة مطابع محرم بك الصناعية

١ - حادث الانفجار

في يوم السبت ٢٤ أغسطس من عام ١٩٩١ الساعة السابعة و٥٥ دقيقة من صباح ذلك اليوم ، انفجرت غلاية ضخمة تزن ٨ أطنان بشركة مطابع محرم الصناعية ، وقد طارت لمسافة ٧٠ مترا وأطاحت خلال انفجارها وتطايرها بكل ماصدقته من عنابر وأثقلت ماكينات مما ترتب عليه وقوع خسائر جسيمة .

لقد وقع الحادث في صباح ذلك اليوم عندما بدأ عمال الوردية الصباحية بتشغيل الغلاية الكبيرة الخاصة بإنتاج البخار لتسهيل عملية لصق وطباعة الورق ، وما هي إلا دقائق وقبل تشغيل الغلاية بكامل طاقتها حتى دوى الانفجار وتطايرت أشلاء والعمال عليها وتحطمت جدران العنبر الموجودة داخله وانفجرت الماكينات وتوقفت حركة العمل . وأظهرت المعالجة أن جهاز الإنذار الذي يحدث صوتا عند حدوث أى خلل ويفصل الغلاية أتوماتيكيا عقب إطلاق صفارة الإنذار معطل رغم أنه جديد وغير تالف وتم تركيبه حديثاً .

وقد تناولت وسائل الاعلام ممثلة في الصحافة هذه الكارثة بالتحليل مشيرة الى أن أصابع الاتهام نتجه الى سوء التصنيع للمعدات الاستثمارية المحلية وعدم جودة الخامات المستخدمة في عملية التصنيع وإهمال الرقابة .

وذكر المهندس حسين أبو الخير مدير الادارة الهندسية بمطابع محرم إن الغلاية تم تصنيعها في شركة المراجل البخارية المصرية ، وكان قد تم طرحها في مناقصة عالمية ورسا العطاء على شركة أجنبية غير أن قرار وزير الصناعة الصادر عام ١٩٨٦ بمنع الاستيراد والتعامل مع الشركة المصرية المنتجة إذا فقد تم شراءها من السوق المحلية .

وكما أرجع مسئولو الصيانة بالشركة - الحادث الى الشركة المصنعة للغلاية، فقد قال رئيس قسم الخزانات بالشركة في تحقيقات النيابة أن الحادث يرجع الى عيب فني في تصنيع الغلاية يتمثل في ضعف اللحامات الخارجية، مما أدى الى انفجارها عقب التشغيل رغم أن صيانة الغلاية تتم أسبوعياً في هذه الخزانات ، لهذا فان الشركة غير مسؤولة عن الحادث .

هذا وقد قامت النيابة العامة بتشكيل ثلاث لجان الأولى من أساتذة كلية الهندسة لمراجعة أعمال الصيانة ومدى دقتها ، والثانية من مهندسى حى شرق لوضع تقرير بحالة المباني ، والثالثة من وزارة الصناعة لحصر التقلبات وتقرير قيمتها وما لحق بالشركة من خسائر نتيجة لهذا الحادث .

كما أصدر وزير الصناعة قرارا بتشكيل لجنة فنية للتحقيق فى أسباب حادث انفجار الغلاية تضم ممثلين من الشركة القابضة للصناعات الكيماوية وشركة المراحل البخارية ، وشركة مطابع محرم الصناعية للوقوف على أسباب الحادث .

٢ - الأسباب التى تكمن وراء الحادث للأسف وأثره على صناعة المعدات الاستثمارية المحلية :

يقول للكيميائى طاهر بشر رئيس الشركة القابضة للصناعات الكيماوية ، أن ما حدث كارثة بكل المقاييس ففى الشركة غلاية مستوردة عمرها ٢٥ سنة وأخرى ١٣ عام ولم يحدث أى شئ ... والانفجار كان شديدا ، لدرجة أنه اخترق حائطين ودمر بعض الماكينات ، ويقول إن كافة احتياطات التشغيل تم اتخاذها ، وهناك عملية فصل أتوماتيكي إذا حدث عطل أثناء عملية التشغيل وهذا أمر طبيعى فى مثل هذه المعدات . ويتساءل .. كيف يحدث هذا فى غلاية .. المراحل تصنع محلى ، ولم يحدث فى المراحل المستوردة والغريب أن شركة المراحل المنتجة لم تتحرك الا بعد ثلاثة أيام من وقوع الحادث وهو أمر غير معقول .

وفى مجال التأمين أوضح مدير شركة قناة السويس للتأمين أنه عند حدوث أى حادث لمصنع مؤمن عليه فإن شركة التأمين لا تتحمل كل مبالغ التعويض لأنه عند إصدار وثيقة تأمين كبيرة القيمة يتم عمل إعادة تأمين بنسبة ٣٠% لدى الشركة المصرية لإعادة التأمين وتحتفظ للشركة المصدرة للوثيقة بجزء ضئيل لا يتجاوز ٢% أو ٥% ويتم إعادة تأمين الجزء الباقى لدى شركات أجنبية .

كما ذكر مدير عام التأمين الهنمسى لدى شركة الشرق للتأمين ، إن وثيقة تأمين عطل ماكينة يتم تغطيته فى حالة حدوث أى حادث ومهما كان سببه سواء كان إهمالا من العامل أو تلقا عديدا أو ضعف مهارة العامل أو التغيرات المفاجئة فى التيار الكهربائى .

وفي معرض الحديث عما إذا كان انفجار الغلاية بسبب عيوب فى التصنيع والتصميم أو بسبب سوء التشغيل يقول المهندسين/ محمد السيد مندوب هيئة اللويدز العالمية إن الغلاية عموما معرضة للانفجار إذا كان هناك عيب فى التشغيل أو الصيانة أو التصنيع وأغلب تقارير انفجار الغلايات تشير الى أخطاء الصيانة والتشغيل .

ويضيف أن دور اللويدز هو مراجعة التصميمات الهندسية وإذا ما إتضح مطابقتها للمواصفات العالمية يتم الموافقة عليها وإرسال مندوب دائم لدى الشركة المنتجة للتفتيش على مختلف مراحل الانتاج .

ويضيف أن ما أثر حول انفجار غلاية مطابع محرم من أنها عيوب لحام غير صحيح لأسباب كثيرة منها أن الجسم الخارجى الذى به اللحامات سليم تماما ولم تصب اللحامات بأية شروخ بالإضافة الى أن أفلام الأشعة الخاصة بهذه اللحامات تثبت سلامتها ، وتصور أن سبب الانفجار يتعلق بصيانة الغلاية وتشغيلها .

ويقول م. إلهامى أن رئيس القطاع الفنى بشركة للنصر للمراحل البخارية ولوحية الضغط حول ما أثر أن سبب الانفجار يعزى الى سوء التصنيع، أن أسباب انفجار الغلاية تنقسم الى قسمين وهما إما عيب فى تصميم المرجل ذاته، وإما عيب فى التشغيل أو الصيانة ويوب التصنيع إما فى الخامات أو التصميمات أو اللحامات، والخامات يتم التفتيش عليها بمكاتب التفتيش الدولية قبل استيرادها ويتم عمل شهادة بذلك، ثم يتم عمل اختبارات أخرى للخامات فى قسم مراقبة الجودة بالشركة للتأكد من مطابقتها للمواصفات .

ويضيف إن الخامات يتم تصويرها بالأشعة السينية للتأكد من سلامتها ويحتفظ بأفلام التصوير لكل منتج فى ملف خاص به لمراجعته عند الحاجة بالإضافة الى تفتيش اللويدز واختبار اللحامات من خلالها .

وحول جودة الغلاية المصرية بالنسبة للمستوردة ومدى تناسبها لظروف التشغيل، أوضح خبير الغلايات المصرى د. محمود سرور أستاذ الهندسة بجامعة الاسكندرية والذي رشح رئيسا للجنة الفنية بتكليف من النيابة لبحث أسباب انفجار الغلاية . أن حادث محرم بك ليس الأول من نوعه فى مصر ، فقد انفجرت من قبل غلايات مستوردة ولعل أهمها غلاية شركة الملح والصدودا وكانت من طراز لانتكشير الانجليزى وراح ضحيتها ١٤ عمالا بخلاف الخسائر المادية وفقد كميات مهولة من الزيت .

كما يقول الكيمىائى مجدى عبد العزيز رئيس قطاع المصانع بشركة الجرافيت والكربون المكتبية إن الغلايات الموجودة لدى الشركة كلها من الإنتاج المحلى وتعمل بكفاءه منذ ٢٠ عاما ، وأضاف أن الغلايات لا تحتاج الى قدرات غير عاديه للعاملين لكنها تحتاج الى متابعة مستمرة وأعمال صيانة دورية .

وفى معرض رد شركة النصر للمراجل البخارية على الاتهامات الموجهة اليها باعتبارها الجهة التى قامت بتصنيع الغلاية موضوع الحادث ، فقد قال رئيس مجلس الإدارة المهندس / محمد يوسف ، إن الشركة لديها أحدث مركز تدريب تشرف عليه هيئة المانية وأنها تطبق نظام مراقبة الجودة على جميع مراحل الإنتاج بما لايسمح بالخطأ، وإن هذه الغلاية سلمت لمطابع محرم منذ أكثر من سنتين ، وأن أى خطأ فى التصنيع يظهر فى الانتاج والأسابيع الأولى للتسليم وليس بعد سنتين لأننا نستخدم لحامين مؤهلين لضمان جودة عالية للحام.وأختتم حديثه قائلا اعتقد أن تشغيل الغلاية مستقبلا لابد وأن يخضع لضوابط منها عدم السماح بتشغيل الغلايات إلا بواسطة عمال مدربين وأن تعطى رخصة تشغيل أسوة بقائدى السيارات حيث الخطورة ولحده فى الاثنى وربما تكون أكثر فى المراحل .

٣ - غياب الدور الرقابى لأجهزة الوقاية والأمن الصناعى والأجهزة المعاونة فى الدولة .

لقد أدت مأساة انفجار الغلاية الى إثارة عدة تساؤلات هامة منها:

- ١ - أين دور الوقاية الصناعية والأمن الصناعى ؟
 - ٢ - ماحدود الأمان القصوى داخل هذه الشركات والمصانع ؟
 - ٣ - ما الدور المنوط القيام به من جانب الأجهزة المعنية فى الدولة تجاه مثل هذه الحوادث فى مجال الإعانة والمساعدات للضحايا والمصابين؟
- لقد أعدت إحدى الجهات الأمنية بمنطقة الاسكندرية تقريرا تضمن ملاحظات غلية فى الخطورة والأهمية ، فقد كشف التقرير عن أن الاسكندرية على حافة كارثة حقيقية تهدد سكانها بالموت المحقق ، فقد أشار التقرير الى أن مناطق الدخيلة والمكس والوردبان من المناطق التى تتميز بانخفاض مستوى الأرض بها عن بقاى مناطق الاسكندرية ، وتعد بمثابة مركز لتجمع الشركات البترولية ، وأيضا الأعلى كثافة سكانية فى الاسكندرية

بأسرها وفي حالة حدوث أى حريق أو انفجار بإحدى غلايات هذه الشركات أو مستودعات البترول الخام فسوف يعزل سكان هذه المناطق تماما ولن يكون لهذه المناطق أى أثر على خريطة الاسكندرية - وكشف التقرير عن وجود ما يقرب من ١٨٠ منشأة صناعية تقع معظمها وسط البيوت .

هذا في الوقت الذى تبين فيه عدم توفر الامكانيات المطلوبة لمواجهة الحوادث الكبرى وأن هناك أوجه قصور عديدة لدخل معظم هذه الشركات والمنشآت الصناعية الكبرى عند مواجهة أى خطر بالإضافة الى وجود جهل شديد بأسلوب التعامل مع الكوارث أو الحرائق ، واتضح ذلك فى أكثر من حادثة عندما حاول الأمن الصناعى فى بعض الشركات المساهمة فى إخماد عبوات الدخان التى خرجت من أحد مخازن للذخيرة فورا عرف بعادث الوردان الشهير سنة ١٩٨٨ والذى عاقب عليه الوزير المسئولين عندما اكتشف ضعف قدراتهم وفضلهم فى إخماده ، والأدهى من ذلك عندما نشب حريق بسيط داخل مستودع للبترول اكتشف رجال الأمن الصناعى أن سيارة الأطفال مصابة بمطل، وقام العاملون بدفعها الى موقع الحريق كل هذا يحدث فى ظل غياب الرقابة الحقيقية من أجهزة الأمن الصناعى والتقاوى عن متابعة إشتراطات الأمن والسلامة داخل هذه المنشآت بكل إهمال ولا مبالاه .

ولقد أظهرت الكارثة عدم قيام الأجهزة المعنية بالدولة بتقديم الاعانات والمساعدات اللازمة للضحايا والمصابين ، فالشركة التى حدثت بها الكارثة لم تستطع القيام بتوفير نفقات علاج المصابين وحتى مجرد نفقات دفن المتوفين ، وقد تبرع أهل الخير بمبلغ ألف جنيه مصاريف جنازة لكل متوفى ، و ١٥٠٠ جنيه لكل مصاب ، ساهم فيها صندوق زمالة اللجنة النقابية بالشركة بينما وقف الجميع مكتوفى الأيدي ، ولم يكلف أحد نفسه حتى دفع إعانة عاجلة لهؤلاء لا من جانب وزارة الصناعة ولا لاقنون الاجتماعية أو القوى العاملة .

لقد بلغت خسائر الشركة المباشرة بسبب الحادث ١٢ مليون جنيه ، بينما أكد خبراء اللجان المشكلة التى تقوم بدراسة وحصر التلقيات وإعادة المنشأة الى طبيعتها حالها مدة لا تقل عن ستة أشهر ، وهذا بالطبع قفز بحجم الخسائر لتصل الى أكثر من ٧٥ مليون جنيه ،

بالإضافة الى تحمل الشركة طوال هذه الفترة لأجور عاملين تصل الى نصف حجم أجورهم السنوية (١٠) .

ثانيا : إدارة الأزمات التي واجهت شركة المقاولون العرب :

أهم الأزمات التي واجهت الشركة :

- التطور التكنولوجى السريع.
 - اختلال الهيكل التنظيمى بالشركة.
 - تضخم عنصر العمالة للشركة .
 - اختلال الهيكل التمويلي لنقص السيولة .
 - انخفاض حجم الطلب على أعمال التشييد والبناء .
 - الأزمات العضوائية والفجائية.
- وقد واجهت الشركة هذه الأزمات بالوسائل التالية

١ - **التوائم مع التطور التكنولوجى السريع :**

كانت للمعادلة الصعبة أمام الشركة هى كيفية الاستمرار فى تلبية الاحتياجات التى تتطلب التكنولوجيا العالية وفى نفس الوقت بناء الكوادر التى تستطيع التوائم وإستيعاب هذه التكنولوجيات .

لذا فقد انتهجت الشركة ثلاث إتجاهات أساسية :

أ - شراء التكنولوجيا المتطورة :

لقد أقدمت الشركة على شراء للتكنولوجيا المتطورة ولكن من خلال رؤية مقننة لنوعية هذه التكنولوجيا فمن خلال الدراسات والتحليلات لخطط الدولة ومتطلبات السوق التنافسية أمكن شراء بعض من هذه للتكنولوجيات ولتتى جعلت لشركة المقاولون العرب ميزة تنافسية فى بعض المجالات مثل :

(١) الكبارى.

(٢) محطات الكهرباء.

(٣) مصانع الأسمنت .

(٤) الطرق .

(٥) الأنفاق .

- ب - الانتماج والاتحاد مع شركات عالمية :
- ج - العمل كعقاول باطن للشركات الأجنبية التي تمتلك هذه التكنولوجيات المتطورة .

ولاستكمال علاج فجوة التكنولوجيا الحديثة كان لابد من استثمار معاهد التدريب الفنية والإدارية داخل الشركة حيث أن التكنولوجيا المتطورة لا تقتصر فقط على المعدات أو طرق التنفيذ ولكن تتعدى ذلك إلى استخدام الأساليب الحديثة للإدارة ورفع مهارات العاملين للتوائم مع المتغيرات ولذا كان لابد من وضع خطط تدريبية في كافة المستويات وذلك من خلال معاهد التدريب الخاصة بالشركة .

٢ - إصلاح خلل الهيكل التنظيمي للشركة :

- أ - فيما يختص بالفروع والإدارات :
- تدعيم سياسة اللامركزية :
 - الإدارة الذاتية للفروع والإدارات .
 - تطوير نظام قياس الأداء :

وتطبيق مدخل الجودة الشاملة مع التوصل إلى ما يسمى إتفاق التفاهم بين مجلس إدارة الشركة ومجلس تنفيذى الفرع أو الإدارة وذلك لقياس كفاءة المجالس التنفيذية لقدرتها على تنفيذ الخطة المتفق عليها .

والسعي الدائم لزيادة كفاءة الإدارة / الفرع (الفنية والمالية والإدارية مع التركيز على استخدام الأساليب الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والتي تلائم ظروف المكان والعمل على رفع القدرة التنافسية لهذه الفروع بالإضافة إلى العمل على توسيع قاعدة المساهمة في إتخاذ القرار من خلال عقد لقاءات لمختلف نوعيات ومستويات القيادة وإشراكهم في مجموعات عمل لدراسة ووضع حلول لتطوير الأداء ومن خلال ذلك يمكن أيضا التعرف على الكفاءات القيادية في المجالات الفنية والإدارية وإعدادهم لتولي مسئوليات أكبر كلما أمكن ذلك .

٣ - فيما يختص بالعمالة :

- أ - إعادة تنظيم العمالة :

من حيث الإحلال والتجديد وإعادة التوظيف الوظيفي للمهن المختلفة والقيادات وذلك عن طريق تشجيع نظام المعاشر المبكر .

ب - التطوير الوظيفي :

حيث تم وضع توصيف وظيفي لجميع المهن بحيث يعرف كل منهم ماذا يجب عليه وما هي نهاية سلمة الوظيفي وكيف يصل اليها بما يتطلبه هذا من جرعات تدريبية معينة بالإضافة الى السعى الدائم نحو التعرف المبكر على القيادات الشابة ذات الخلق والموهبة والالتزام والكفاءة سواء من داخل الشركة أو خارجها وذلك من خلال :

(١) - تعيين القيادات الشابة

(٢) - تشجيع للتعيين للخبرات الحديثة

(٣) - التطوير المستمر لنظم أداء العاملين ونظام حوافزهم مع الرعاية التامة والشاملة .

٤ - إصلاح الهيكل التمويلي للشركة :

كان لبرنامج الخصخصة الذي أصدرته الحكومة عام ١٩٩١ الأثر الكبير في الرؤية المستقبلية للشركة حيث أن الحكومة قد رفعت وصايتها وحمايتها للشركات وأصبحت كل منها مسؤولة عن تمويل نفسها .. ولذا فقد بادرت الشركة في إصلاح هيكلها التمويلي من خلال العمل في ثمانية اتجاهات في نفس الوقت حتى تتواءم وبسرعة مع محددات النظام العالمي الجديد .

أ - عدم التوسع في الأصول الثابتة ومحاولة إستغلال الرصيد القائم الاستغلال الأمثل .

ب - إرتفاع كفاءة الشركة في إدارة رأس المال المستثمر .

ج - إرتفاع كفاءة الشركة في إدارة رأس المال العامل .

د - تحقيق الشركة لأرباح بعد الضرائب وذلك لقدرة الشركة على السيطرة على تكاليف التشغيل وخاصة التكاليف الإدارية .

هـ - زيادة كفاءة جهاز التحصيل بالنسبة للمتأخرات وزيادة محاولات الحصول على دفعات مقدمة من العملاء وذلك عن طريق زيادة فاعلية تحصيل المستخلصات .

و - لتأجير التمويلي :

نظرا للقيود والحدود التي وضعها البنوك للمسحب على المكشوف ولطبيعة النمو المضطرب في البناء والتشييد والتعمير فإن ذلك يتطلب تسهيلات تمويلية لشراء المعدات اللازمة .

و قد بدلت الشركة التعامل في هذا النشاط لأنه يحقق لها الحصول على الآلات والمعدات وغيرها من الأصول للأسمالية دون أداء كامل القيمة لهذه الأصول .. إكتفاءً بأداء قيمة الأجرة المستحقة عن كل فترة زمنية .

ز - ترشيد وتقليل المصروفات الادارية :

وذلك عن طريق إعادة تقييم العملية الادارية من خلال تبسيط الاجراءات و إيجاد النظم الكفيلة بزيادة معدلات الأداء وتطوير مستوى جودة المعلومات وتمثل ذلك في :

(١) - إصدار عدد من النظم الفنية (نظام إدارة المشروع - نظام المكتب الفني - نظام إدارة مقاولي الباطن - نظام إدارة العملية / الفرع)

(٢) - تطوير مراكز المعلومات بالفرع والادارات وربطها بمركز معلومات الادارة العليا لتقديم المعلومات في الوقت المناسب.

(٣) - إعداد وتنمية أدلة العمل المختلفة (دليل تجهيز العطاءات الدولية - دليل التسويق - دليل إدارة المشروعات الدولية) .

(٤) - تحديث الأرشيفات الفنية لتتضمن طرق التشييد ومعدلات أداء العمالة وأسعار المواد الخام في مختلف الأماكن .

٥ - تحسين معدلات إنخفاض حجم الطلب على أعمال المقاولات :

كانت لدراسة خطط الدولة الامتانية حتى عام ٢٠٠٠ وعمل التحليلات اللازمة عليها الأثر الكبير في الاتجاه نحو كيفية رفع حجم الطلب على أعمال الشركة ليستوعب طاقاتها وفي هذا الصدد بدأت الشركة في التحرك في خمسة محاور أساسية :

أ - العمل على فتح أسواق عمل جديدة للشركة بالخارج لتصدير صناعة المقاولات ، خاصة بالدول العربية والأفريقية .

ب - الدخول في مجال الاستثمارات العقارية

بالتعاون مع جهات تمويلية لتنفيذ المشروعات بالنظم الحديثة

ج - إضافة أنشطة جديدة لأعمال الشركة :

وقد كان ذلك من خلال إستخدام التكنولوجيا والخبرة المتوفرة بالشركة لتقديم خدمات التصميم والانشاء والادارة لأصحاب الأعمال كذلك العمل على تقديم الاستشارات الادارية للمؤسسات وتصدير الخبرات العملية عن طريق التدريب للعاملين في صناعة المقاولات في مصر والبلاد العربية سواء التدريب التقليدي أو للتدريب بالمراسلة أو التدريب بمواقع العمل.

د - تشجيع العمل مع القطاع الخاص

حيث أن القطاع الخاص والاستثماري يتطلب مرونة وسرعة كبيرة في تنفيذ أعماله لكي يبدأ في الحصول على العائد في أقل زمن ممكن وهذا يتطلب منه دائما أن تتوافر معه السيولة اللازمة لاتمام الأعمال لذا فإن الشركة قد إستهدفت العمل مع هذا القطاع .

هـ - تنمية مجالات عمل العلاقات العامة :

وذلك لايامان الشركة بأنه يقع العبء الأكبر من تسويق أعمال الشركة على مدى نجاح الدور الذي تلعبه العلاقات العامة .

و - إيجاد فرص عمل إضافية بالتعاون مع بعض الهيئات والمؤسسات التي تحتاج خبرات معينة تتوافر لدى الشركة علاوة على مجموعة شركات المقاولون العرب التي أسسها العاملين .

٦ - الأزمات العشوائية والفجائية :

وهي الأعمال الضرورية التي تسند الى الشركة ويستلزم تنفيذها العاجل خاصة في حالة الكوارث مثل :

أ - رصيف للخامات بميناء الدخيلة.

ب - كوبرى بلبيس العلوى (محافظة الشرقية)

- ج - الملعب للزجلى لبطولة الأهرام للأسكواش هضبة الهرم .
- د - إجتياح السيول لقرى محافظتى أسبوط وسوهاج .
- هـ - مجمع الصالات المغطاة .
- و - آثار الازارل على المدراس ، وأزمة تكس الطلبة .
- ز - غرفة طوارئ كوبرى المنيب (١١)

ثالثاً: أزمة الفلاس بنك الاعتماد والتجارة :

لقد أظهرت أزمة بنك الاعتماد والتجارة الدولي نقاط ضعف عديدة تتعلق بمدى كفاية التشريعات التنظيمية وكفاءة الادوات الرقابية على البنوك دولية النشاط ، ومن هنا كانت الأهمية للرقابة . وتبدو أهمية الرقابة على أعمال البنوك فى ظل الاتجاه للخصخصة والتحرير الاقتصادى أمراً مستغرباً حيث تزداد أحكام الضوابط الرقابية ولكن يتبدد هذا الاستقرار إذا ما وضعت طبيعة عمل البنوك فى الاعتبار فهى تقوم بتلقى الودائع التى ينبغى للمسلطات النقدية معاملة فى البنوك المركزية أن تتحكم فى حجم المعروض منها ، كما أن المودعين فى مختلف الدول مسنودين بتشريعات قانونية لحماية ودائعهم حيث أننا نجد أن وحدات الوساطة المالية عرضة لتزعزع الثقة بها فى حالة إفلاس احداها أو تعرضها لاهتزاز فى وضعها المالى مما يوجب العمل على اخضاعها لرقابة دقيقة لضمان حقوق العملاء من جانب ولتوفير شروط الاستقرار من جانب آخر .

وقد أظهرت أزمة بنك الاعتماد والتجارة الدولي عدم كفاية اتفاقية " بازل " ونودها المعدلة للضمان العملى لآمر توفير الحد الملائم من الرقابة على البنوك الأجنبية خاصة أن هذه الاتفاقية اشتملت على استثناء استغله سلبيا بنك الاعتماد والتجارة الدولي حيث نصت فى أحد بنودها على " أنه فى حالة وجود هيئة مهيمنة " على أنشطة البنك الدولية يجب على السلطات النقدية أن تسعى للتعاون مع هذه الهيئة واضعة فى الاعتبار الهيكل العام للبنك المعنى " .

وقد جاء هذا النص مطابقاً لازمة أو وضع البنك المعنى فكان من حق الاستثناء من اشراف دولة المركز على عمليات البنك خارج حدود الدولة المعنية وهنا تكمن نقطة الضعف الكبرى بسبب تقاس العديد من المراكز المالية (مثل البحرين وهونج كونج) فى اجتذاب البنوك الأجنبية بمنحها إمكانية العمل فى ظل منظمات رخوة وهشة وبصندوق حكم المحكمة الانجليزية بتصفية بنك الاعتماد والتجارة - لندن - وكذلك صدور هذا الحكم فى لوكسمبورج بتصفية نفس البنك .

فنجد أن حالات التصفية تتضمن تحقيق خسائر، ويكون الاستثمار فى مزاوله النشاط بمثابة زيادة للخسائر وهلاك رأس المال بالكامل بل وحقوق الغير، وظهور الأزمة. وقد تقاس البنك المصرى عن سرعة القيام بسحب الودائع من البنك فرع لندن واكتفى بالتأكيد بأنه بنك مصرى يخضع لأشراف البنك المركزى أى أن هناك بقاء للبنك المعنى فى مصر .

على هذا النحو يمكن القول أن إدارة أزمة بنك الاعتماد والتجارة قد فشلت على المستوى الدولى لأنها عصفت بوجود البنك ذاته ، ونجحت نسبياً على المستوى القومى (فى مصر) لأنها حافظت على كيانه رغم تسليماً بالاضرار الجسيمة التى أصابت المودعين .

رابعاً: حريق أنابيب البترول بكفر الدوار :

حدثت هذه الكارثة بحدوث انهيار أحد خزانات الشركة مما أدى لتسرب نحو ثمانية آلاف طن من سائل التورباين المستخدم كوقود للمطارات .

وبحدوث هذه الكارثة وباشتعال التيرين وتأخر المطافى مما جعل الاهالى يعتمدون على أنفسهم فى الإطفاء بالمياه وأقاموا حاجز ترابى وأخرجوا أثاثهم كما زاد الحريق اشتعالاً نتيجة لمحاولة إخماده بالمياه .

ويجدر بنا التعليق بأنه لم يكن هناك وحدات تنظيمية أو توافق بين الأجهزة التنظيمية بمعنى آخر هناك خلل فى النظام الإدارى وإهمال المسؤولين بالشركة وذلك من جانب الأمن الصناعى وعدم توافر التقييم الدورى والمعاينة الفنية لتأمين المبنى ولم تكن هناك أى إمكانيات لمواجهة هذه الكارثة من قبل الشركة والأهم كيف تتواجد مثل هذه الشركات فى مكان أهل بالسكان .

كذلك موقف الاهالى وعدم الوعي والجهل بأخمد التيرين بالمياه وكذلك عدم المعرفة بخطورة تخزين السائل " التورباين " على أنه كيرومين للاستعمال المنزلى .

مرة أخرى يتضح فشل إدارة الكارثة على مستوى الشركة والمستوى المحلى (١٢).

مصادر الفصل الخامس

- (١) - د. محمد رشاد الحملاوى، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، القاهرة، ١٩٩١ من ص ٢٧-٢٨ .
- (٢) - د. منى صلاح الدين شريف ، التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة (دراسة تطبيقية فى الصناعة المصرية) المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦ من ص ٦-٨.
- (٣) - صالح محمد حسنى الحملاوى ، دور نظم المعلومات ونظم الخبرة وتدعيم قرار الأزمات فى الصناعة المصرفية ، المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦ ، من ص ١٥-١٦.
- (٤) - محمد أحمد النيفر ، وقاية المدن وواجبات البلدية أثناء الحرب ، المدن والكوارث والحروب ، المعهد العربى للامناء ، ١٩٩١ ، من ص ٣٠٦.
- (٥) - د. محمد رشاد الحملاوى ، مرجع سابق ، من ص ٧٥-٧٦.
- (٦) - زكريا يحيى عفيفى محمد ، نظم الانذار المبكر كأداة منهجية فى التنبؤ بالأزمات فى منظمات الأعمال الصناعية ، المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ، ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦.
- (٧) - عبد العزيز بن صالح الجهيمان ، أجهزة الانذار الحديثة المستخدمة فى احكام الرقابة على المنشآت ، الندوة الثامنة للأمن الصناعى ، الرياض ، ٤-٧ مارس ١٩٨٩ من ص ٢-٢٥.
- (٨) - حسن ابشر الطيب ، إدارة الكوارث ، من ص ٤٣-٤٦.
- (٩) - صالح محمد حسنى الحملاوى ، مرجع سابق ، من ص ٢٤-٢٥.
- (١٠) - د. محمد رشاد الحملاوى ، مرجع سابق ، من ص ١٢٥-١٣٥.
- (١١) - ابراهيم رشدى محب ، إدارة الأزمات فى قطاع المقاولات حالة تطبيقية ناجحة لشركة المقاولون العرب ، المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ، ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦.
- (١٢) - د. السيد عليوه ، المنهج العربى لإدارة الأزمات والكوارث ، ندوة المركز العربى للتطوير الادارى - القاهرة - ١٩٩٣ .

الفصل السادس

إدارة أزمة حماية البيئة

إدارة أزمة حملة البيئة

يمارس إنسان اليوم على البيئة اعتداءات كثيرة من حيث طبيعتها ونطاقها ما كانت تمارسه منها الأجيال السابقة .

لقد أوجد بما أحرزه من تقدم تكنولوجي ، بيئة جديدة لانتفك من التحول والتبدل وتفرض نفسها عليه وتقتضي منه جهداً دائماً من التغيير والتكيف وتضالفر فقدان الاتصال بالطبيعة وبيئة الحياة التقليدية والقطيعة المفاجئة مع الماضي ونبد التقاليد العريضة - التي كانت تنتهض على أسس تجريبية لاتخلو من الحكمة - على أن تثير في نفس الإنسان الحديث مشاعر القلق والافتقار إلى الجنور .

ومن المؤكد أن هذه الانحرافات المرضية التي تعاني منها المجتمعات المتقدمة تكنولوجيا ليست ظاهرة جديدة فقد أنشئت المجتمعات الصناعية الأولى في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر دون إبلأه أى إعتبار لما أصبح يعرف اليوم باسم (البيئة) فالتخريب الذى لحق بالمواقع الطبيعية لا يرجع تاريخه إلى الأمس القريب ، ولما تمين الانتظار حتى تفرض آثار تطور ضابط له ونمو هائل على مداركنا على صعود الكوكب لكى يتوقف فجأة وعى الإنسان الحديث بها ويحاول أخيراً أن يدفع ضررها .

وقد شددت السنوات القليلة الماضية صعوداً سريعاً لقضايا البيئة التي فرضت نفسها وأخذت وضعا متقدما على جدول الأعمال العالمى .(١)

وفى هذا السياق للدلالة على الاهتمام الدولى نشير إلى عام ١٩٧٢ حيث عقد مؤتمر استوكهولم وحضرته عشرون دولة فقط كان لديها نوع من الوعى البيئى بينما ارتفع هذا العدد إلى عشر أضعاف فى قمة ريو عام ١٩٩٢ وبلغ مائة وعشرين دولة . ومن ناحية ثانية هى قضية جديدة فى العلاقات الدولية بكل المقاييس بعد الإدراك أنها تشمل أهم تحد لبقاء الإنسان ورفاهيته ، لذلك ربط البعض حماية البيئة بحقوق الإنسان فهى تمثل نوعاً من الحفاظ على حق الإنسان فى الحياة لأن البيئة فى أبسط تعريف لها هى كل ما يحيط بالإنسان، أى الذى يمارس فيه الإنسان حياته وأنشطته المختلفة ، ولكنه يشير من جهة أخرى أن الإدراك الواسع لأهمية حماية البيئة جاء متأخراً بعد أن تعرضت لتخريب هائل لكل عناصرها وبالتالي أصبحت تشكل تحدياً خطيراً لدرجة أن البعض أشار إلى أن

الأخطار البيئية تأتي على رأس العوامل التي تحدد أنماط تطور العلاقات الدولية مع نهاية القرن الحالي .

ومنذ عقد الستينيات بدأ اهتمام متزايد بالبيئة لدى الخاصة والعامة ، وبات هذا الموضوع احدى القضايا الدولية والوطنية على حد سواء فى سياسة الحكومات والمنظمات الدولية ، ورغم هذا التزايد فى الاهتمام إلا أن هذه الدول فى معظمها لم تضع أو تستكمل سياسات عامة مرتكزة على أسس دستورية أو تشريعية تجعل البيئة موضوعا رئيسيا فى سلم أولوياتها واهتماماتها .

والسهم فى هذا الأمر أنه فى منتصف الثمانينات ظهرت تصنيفات جديدة للمشاكل البيئية تستند الى مجال تأثير هذه المشاكل تفرق ما بين المشاكل البيئة الكونية أو العالمية وبين المشاكل الإقليمية والمحلية ، ومن جهة أخرى فإن تزايد الاهتمام بالبيئة وارتباطها بالعلاقات الدولية فى فترة ما بعد الحرب الباردة وانهيار بعض الاحلاف العسكرية شجع على أن تكون هناك تحالفات بيئية متعددة القوميات للوقوف فى وجه تهديدات معينة أمرا مألوفاً وأكثر تعددا من التحالفات العسكرية التى شاعت منذ الحرب العالمية الثانية مثل تعاون الدول الأوروبية معا لاتخاذ الغابات وأيضا تضافر الجهود ونشطة الدول المظلة على بحر البلطيق لمنع تدهوره ، وقيام تحالفات بين الشمال والجنوب لاتخاذ الطيور المهاجرة .

كذلك تجدر الإشارة الى أن المستوى السياسى الذى وصلت اليه قضايا البيئة قد بلغ درجة عالية من الاهتمام حيث أنه لأول مرة فى التاريخ تسقط حكومة بسبب الخلاف على الشئون البيئية ، وهذا ما حدث فى هولندا حيث سقطت حكومة الائتلاف وجرى انتخابات جديدة حيث كانت موضوعها الرئيسى ، وفاز المتشددون بينما بفارق كبير ، حيث كان الخلاف حول كيفية التمويل والأولويات فالبيئيون يرون أن تحمل مسئولية البيئة يقع بالدرجة الأولى على أصحاب الصناعات الذين يتحملون الأعباء المالية بينما يرى الطرف الآخر أن تفرض ضرائب بشكل متساو على الكل .(٢)

المبحث الأول : مفهوم إدارة أزمة حماية البيئة :

أولا : تعريف إدارة أزمة حماية البيئة

مع التقدم التكنولوجي والاقتصادي الذي أحرزته الامسان ، بدأت بولار تناقص مزدوج تنشأ وتفرز آثارها العامة على النظم الاجتماعية والبيئية سواء بمسواء ، هذا التناقض مزدوج لأنه يسبر عن : تناقض بين الانسان والطبيعة ، وتناقض آخر بين حاجات المجتمع ككل ومطالب اشباع التملك الفردي الأثنى ، وتفاقت حدة هذا التناقض بسبب الانفجار السكاني وازدياد النهم الاستهلاكي الذي لم يأخذ في اعتباره ندرة الموارد وضائلة هذا للكون الأرضي الذي نحيا فوقه .

وهكذا ارتفعت الصيحات محذرة من التلوث الجوى والبحرى ومشاكل البيئة، وتزايد الكلام عن أزمة بيئية، حتى وصل البعض في تشاؤمهم الى حد القول بقرب نهاية العالم وحدث ، " يوم القيامة البيئي " .

وشاهد هذه الأزمة البيئية كثيرة ، فعادم المصانع والسيارات يغطي سماءات المدن بالمسحب السامة ، وكلنا يذكر التسرب الاشعاعي النووى من مفاعل بنسلفانيا منذ عدة سنوات وتشيرنوبل بالاتحاد السوفيتي (١٩٨٦) ، ولتسمم للكيمولوى فى مدن البرازيل عام ١٩٨٣ ، بل حذر الروائى الفرنسى روبرت جيهات فى رواية متشائمة من أخطار فيضان هائل يهدد مصر نتيجة انهيار السد العالي(٣) :

ولماذا نذهب بعيدا فلم يكن أحد يتصور أن المئات سيقفون فى طوابير أمام مخازن الطعام فى البحرين ودولة الامارات لشراء اللحوم والدولجن بدلا من الأسماك الملوثة فى مياه الخليج التى أصابها بقعة الزيت عام ١٩٨٤ أو ما اصطلح على تسميته " الفول الأسود " لتناجم من الحرب العراقية الإيرانية .

كذلك نذكر الآثار المتبقية فى فيتنام واليابان نتيجة الأسلحة الكيماوية والنرية ، وفى الوقت الذى تجتاح الحرائق فيه غابات استراليا ، ازداد زحف الصحارى على الحقول الخضراء فى أفريقيا وأخذت المدن الكبرى (مثل لندن) تتحول الى غابات فالمفقودين فى زحامها يقدرون بنحو ٥٠٠ شخص سنويا ، كما تحولت خطوط مترو الاتفاق الى أحراش ترتكب فيها الجرائم ويصوب فيها بدو الاتفاق من المتسولين والباعة الجائلين ، يكفى أن نعلم أن

ضوضاء مدينة كبرى مثل القاهرة تؤدي الى الصمم وارتفاع ضغط الدم كما اثبتت دراسات المركز القومي للبحوث .

إزاء هذه الأخطار المحدقة ، كان لابد من أن يتحرك علم الادارة . وبالأذات الادارة العامة ، لتولى اهتماما اكبر بتنظيم وإدارة حماية البيئة .

لقى المدخل البيئي المقارن لدراسة الادارة تحولا هاما في الزمن المعاصر على يد فريد ريجز (RIGGS) (عام ١٩٥٧) حين اعتبر أن نظام الادارة في مجتمع ما ، ليس الا محصلة للبيئة التي تشكل خصائص المجتمع التي يعمل فيها هذا النظام ، وبالتالي تتفاوت أنظمة الادارة العامة تبعا لتفاوت واختلاف تركيب وطبيعة البيئة التي تعمل فيها .
وتبعاً لراى ريجز تتكون خصائص البيئة من خمسة أبعاد هي :

الأساس الاقتصادى للمجتمع ، البناء الاجتماعى ، النظام السياسى ، الامطار العقائدى ، ونظام الاتصال .

ومنذ ذلك الحين ازدهرت النظرية البيئية للادارة العامة والدراسات التي تقدم على ايكولوجية الادارة والهادفة الى بحث تأثير العوامل والظروف البيئية على بناء وهيكل وعمليات وأنشطة وعلاقات الحكومة بين مجتمع وآخر .

ثالثا : مؤسسات ادارة حماية البيئة :

تشمل مؤسسات ادارة حماية البيئة الوكالات الحكومية مثل وزارة البيئة ، أو الوكالات التنفيذية التي لديها أنشطة تؤثر على البيئة (وزارة الطاقة ، ووزارة النقل ، ووزارة الزراعة ، ووزارة السياحة ، الخ) أو هيئة مكافحة التلوث التابعة للدولة ، والمنظمات غير الحكومية مثل هيئة دعاة البيئة الوطنية ، والمنظمات الخاصة ، وشبة الخاصة مثل ، ادارة البيئة بالجامعة الوطنية ، ومؤسسة التنمية الصناعية ، أو المؤسسة الوطنية لأمداد المياه والصرف الصحى ، كما يشمل تعريف المصطلح " مؤسسات " الاطار القانونى الذى تعمل المؤسسات داخله ، بما فى ذلك القوانين البيئية والأدوات الأخرى التي تحدد مسؤوليات المنظمات وصلاحياتها أو امتيازاتها ، واللوائح أو الاجراءات التي تنفذ بها المنظمات وظائفها ، والعلاقات القائمة فيما بينها ، والنقطة المنطقية بداية بناء القدرات المحلية فى مجال ادارة البيئة هي العمل مع المؤسسات القائمة

وتحديد مناهج لتقويتها ، وتعديلها وتكملتها بطرق قابلة للتنفيذ وفعالة داخل الاطار السياسى والاجتماعى والثقافى .

ومن الأمور الأساسية وجود سياسات واضحة مستندة الى القانون ، تسهل اندماج الاهتمامات البيئية فى التخطيط الامتى واتخاذ القرارات ومن شأنها مساعدة ادارة حماية البيئة . وليس بالمهم على وجه الخصوص الشكل الذى تصاغ به هذه السياسات ، غير أن الحاجة لوجود سياسات رسمية بدلا عن سياسات توضع لفرض خاص ، تعنى ضمناً الحاجة الى اشراك كبار القادة ووجود جهاز لصنع السياسات ، وآلية لصياغتها .

وينبغى أن تكون المسئوليات والصلاحيات المتعلقة بالبيئة أشد فعالية عندما تكون راسخة فى القانون ، اذ يجب انشاء سلطة قانونية واضحة لتنفيذ السياسات البيئية الوطنية ، وقد يكون من الضرورى وجود تشريع فرعى لانشاء السلطة اللازمة لوضع معايير النوعية والاداء البيئى ، وتطبيق التقيد بالوائح التنظيمية ، او لاشتراط الحصول على التراخيص والأذونات ، أو أعداد التقييمات البيئية بالنسبة لأنشطة معينة ، ويجوز من هذه المعايير والاجراءات فى حد ذاتها فى شكل لوائح تنظيمية أو مراسيم أو لوائح ادارية .

ولاينبغى الحاجة الى الترميخ القانونى بالضرورة لإجازة قانون بيئى وطنى جديد وشامل ، اذ كثيراً ما تكون معظم السلطة المطلوبة موجودة بالفعل فى التشريع ، ما هو ضرورى إذن هو اعداد لوائح تنظيمية لتنفيذ قوانين معينة .

تعتمد الادارة البيئية الفعالة على وجود الاجراءات التالية على المستوى الوطنى :

- ١ - صياغة السياسات والقوانين البيئية .
- ٢ - اندماج الاهتمامات البيئية فى تخطيط التنمية الاقتصادية واعداد الموازنة .
- ٣ - التنسيق فيما بين الوكالات بشأن المسائل البيئية التى تتجاوز الحدود القطاعية .
- ٤ - وجود آلية لحل الخلافات بين الوكالات بشأن قرارات استخدام الموارد الطبيعية .
- ٥ - تشغيل برنامج الرصد .
- ٦ - اعداد ارشادات بالنسبة للتقييم البيئى .
- ٧ - توفير آلية مستقلة لاستعراض التقييمات البيئية التى تعدها الوكالات المنفذة والموافقة عليها .

قد نفذت مناهج تنظيمية متنوعة للقيام بصنع السياسات والوظائف المرتبطة بها منها:

- ١ - لجنة بيئية مشكلة من أعضاء مجلس الوزراء .
- ٢ - لجنة للتنسيق البيئي فيما بين الوزارات (لديها جهاز سكرتارية) .
- ٣ - وزارة للبيئة .
- ٤ - وحدة للبيئة داخل وزارة قائمة مثل وزارة التخطيط .
- ٥ - إدارة للبيئة ضمن مكتب رئيس الوزراء (٤).

ثالثاً: التحديات المؤسسية التي تواجه إدارة أزمة حماية البيئة

يمكن تقسيم الضعف المؤسسى الذى يعيق فعالية الإدارة البيئية بشكل عام والتقييم

البيئى ، الى خمس فئات هي :

١ - ضعف الموارد البشرية :

تنشأ أغلب التحديات المؤسسية الشائعة فى أية منظمة بيئية من نقص الكوادر المؤهلة و/ أو أوجه قصور فى ادارة الكوادر المتاحة ، وكثيرا ما تكون أسباب ذلك مزيجاً يتألف من انعدام القدرات الادارية ، وانخفاض الرواتب ، وانخفاض مركز الوظيفة، وانعدام القيادة القوية ، وعدم كفاية الموارد المرسودة للتعليم والتدريب .

٢ - الهيكل التنظيمى

غياب الوحدة (الوحدات) اللازمة لاداء وظيفة واحدة أو أكثر هو أوضح أوجه القصور المؤسسى التى تؤثر على التقييم البيئى، مثل استمرار التقييم البيئى، أو الاشراف الفنى أو الرصد أو التنظيم وتقسيم المسئولية بالنسبة للوظائف الرئيسية فيما بين العديد من الوحدات دون وجود آلية فعالة للتنسيق فيما بينها .

٣ - السياسات ، أو القوانين ، واللوائح البيئية

تشمل المشاكل الشائعة بالنسبة لأدوات القانونية غياب أو انعدام الالتزام بسياسة وطنية واضحة ، وانعدام القوانين الحديثة بشأن الحماية البيئية والسلطة القانونية للتقيد بالتقييم البيئى ولإجراءات الإدارة البيئية الأخرى ، وانعدام اللوائح التنظيمية الخاصة بالتنفيذ، وعدم كفاية القوانين أو اللوائح أو عدم تساقطها .

٤ - التقييم البيئى وإجراءات الإدارة البيئية :

كثيرا ما تكون الاجراءات الوطنية بشأن اعداد التقييم البيئى واستعراضه غير محددة وحتى فى الحالات التى تكون فيها المؤسسات الضرورية قائمة ، قد تكون هناك حاجة

لتقوية عمليات صنع القرار بحيث تحدد البرامج والاجراءات ، وتعطى أولويات وتنفذ لتحقيق النتائج وفي كثير من الأحيان لتتوفر برامج الرصد اذا وجدت بيانات أساسية كافية لعمل التقييم البيئي واتخاذ القرارات المتعلقة بالبيئة ، ومن الصعب تحقيق التنسيق الناجح فيما بين الوكالات ، لذى لا يمكن حل العديد من القضايا البيئية بدونها ، وذلك فى غياب الاجراءات الراسخة ، وتنتج آثار بيئية سلبية عن العديد من المشروعات على الرغم من سلامة تخطيطها وتصميمها اذ يعزى ذلك فى الغالب الى ضعف البرامج اللازمة للتنفيذ السليم أو عدم وجود برامج للرصد والامراف ، والتشغيل والصيانة ، ومشاركة المجتمعات المحلية .

• - المسائل المالية:

يمكن أن تكون العوامل المالية أساسا للعديد من أوجه ضعف الموارد البشرية والهيكل التنظيمية والاجرائية ، وقد يكون تمويل عملية التقييم البيئي ووظائف المتابعة (الاشراف ، وتنفيذ خطط تخفيف الآثار السلبية ، والرصد ، وقياس الآثار ، والتقييم الاسترجاعي) غير كاف إما لأن البيئة أعطيت أولوية منخفضة فى التخطيط الاقتصادى واعداد الموازنة أو لأن الموارد المتاحة لم تدار إدارة فعالة .

رابعا: تمويل إدارة البيئة :

يشكل موضع التمويل لإدارة البيئة قضية خلافية كبرى بين الدول النامية والدول الصناعية ، خاصة أن التقديرات تشير الى حاجة الدول النامية الى ١٢٥ بليون دولار سنويا من أجل القيام بمشروعات حماية البيئة وحدها ، والتي لا تستطيع الدول النامية بأى حال من الأحوال توفيرها ، ومن هناك تأتى أهمية المساعدات الغربية فى تقديم الأموال اللازمة لتنفيذ المشروعات اللازمة إن أراد الشمال الصناعى المحافظة على الجنوب الفقير من تصدير لخطار التلوث اليه وهو ما دعا بعض الأصوات فى الغرب الى النظر لطلب الدول النامية بتقديم مزيد من المساعدات كنوع من الابتزاز أو كما أطلق عليه البعض نوع من " الارهاب البيئي " .

- لكن يتعين على المجتمع الدولي من الآن في وضع مخططات عملية التمويل العالمي لإدارة حماية البيئة وفقاً للمبدأ الذي وضعت به برنامج الأمم المتحدة لحماية البيئة والذي يقول " الملوث يدفع للثمن " ويكون التمويل من خلال عدة وسائل مبتكرة هي :
- ١ - إنشاء صندوق مقاصدة يمكن أن تقوم البلدان من خلاله باستبدال الإجراءات التي ترمع اجراءها محليا باجراءات أخرى أكثر كفاءة، أى أكثر اقتصادية في بلد آخر.
 - ٢ - الاستثمار الخاص ، ولاسيما في الطاقة المتجددة والاقتصاد في استهلاك الطاقة والأساليب القابلة للاستمرار فيما يتصل بإدارة الغابات .
 - ٣ - فرض ضريبة بنوية على كافة البلدان بناء على اجمالي الناتج القومي لكل منها .
 - ٤ - الأذون القابلة للتداول استخدمت التصاريح القابلة للتداول على نطاق واسع في الولايات المتحدة كوسيلة للحد من التلوث وأعطيت أفضلية على الضرائب إذ تعتمد الحكومة الى تحديد مستويات مستهدفة للتلوث وتصدر أذونا لا بد للشركات من الحصول عليها وتكون متناسبة مع درجة الانبعاثات التي تولدها ، ومن الممكن تداول هذه الأذون بين الشركات دون أى توحيد مركزي .
 - ٥ - فرض ضريبة الكربون من الممكن الاسهام في تخفيف مشكلة ارتفاع حرارة كوكب الأرض عن طريق فرض ضريبة على استخدام الطاقة أو الكربون كما هو متوخى في الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة .

المبحث الثاني : دور التنظيم الدولي في إدارة أزمة حماية البيئة :

أولاً : القانون الدولي وحماية البيئة

تدرج قضايا البيئة والمحافظة عليها في نطاق اختصاص القانون الدولي العام في عدد من الحالات ، أولاً : لا يمكن معالجة كثير من قضايا الموارد البيئية معالجة سليمة إلا عندما تعتمد عدد من الدول قواعد مشتركة لحل المشاكل المطروحة ، ومن أكثر الأمثلة وروداً في الاستشهادات ما كان منها يؤثر في المجتمع العالمي برمته (على سبيل المثال ، أعالي البحار ، للغلاف الجوي) وينطبق هذا المبدأ بصورة متساوية ضمن نطاق جغرافي أكثر ضيقاً (على سبيل المثال ، البحار أو الأنهار الإقليمية) . وبالمثل ، لا يمكن تحقيق الإدارة السليمة للموارد المشتركة (الثروة السمكية) إلا من خلال إجراءات تتخذ على الصعيد الإقليمي . ثانياً : قد تصغر الإجراءات التي تتخذ في إحدى الدول عن آثار على الموارد ونوعية البيئة تتعدى حدود الأراضي الوطنية إلى أراضي دول أخرى أو أكثر ، وقد تكون هذه النتائج مباشرة وواضحة ، كما في حالة ملوثات الهواء التي تؤثر في دولة أخرى تقع مع اتجاه مسار الهابة من مصادر الملوثات ، أو أن هذه النتائج قد تبين عواقب أكثر تعقيداً ناجمة عن إجراء مسبب للشكوى ، كما يحدث عندما تعاني دولة تقع باتجاه مصب أحد الأنهار من الفيضان أو الاطماء الناجم عن إزالة الغابة في دولة تقع في اتجاه المنبع .

١ - نطاق قانون البيئة الدولي :

يبلغ عدد المعاهدات والاتفاقات الرسمية المتعددة الأطراف التي أبرمت بشأن حماية البيئة منذ عام ١٨٦٩ ما يربو على ٣٠٠ معاهدة واتفاق ، وينص العديد منها على التزامات جوهرية بالنسبة للدول التي وقعت عليها ، كما تم إبرام عدد من الاتفاقات الثنائية لكبر من ذلك بكثير ، وهي تتراوح ما بين اتفاقات تفاهم بين دولتين حول تبادل المعلومات والتعاون في مجال البحوث وبين قضايا جوهرية مثل قضايا إدارة المياه الحدودية ، وعندما تقبل دولة ما التزامات قانونية بيئية دولية أو ثنائية ، فإنه يجب أخذ هذه الالتزامات في الاعتبار أثناء وضع تصاميم للمشروعات المزمعة ، بغية منع أي خرق لتلك الالتزامات ، وتشجيع الانصياع لها إن أمكن ، وهكذا ، فإن من شأن التقييم البيئي أن يحدد ما إذا كانت هناك التزامات قانونية بيئية دولية يجب أن يفى بها البلد .

ويشمل موضوع الوثائق القانونية البيئية الدولية مايلي :

- أ - قضايا تعتبر تقليدياً قضايا عالمية
- ب - قضايا تعتبر تقليدياً محلية غير أن تشابكات أنظمتها الايكولوجية أو اعتبارات استخدام مواردها تستوجب التعاون الدولي ، ومن الوجهة التاريخية ، حظى التلوث البحري في أعالي البحار بمعظم الاهتمام ، وقد ازداد التركيز في السنوات الأخيرة على قضايا بيئية أخرى مثل :
 - حماية طبقة الأوزون (اتفاقية فيينا لحماية طبقة الأوزون ١٩٨٥)
 - تجارة الأحياء البرية المهددة بالانقراض (اتفاقية الاتجار الدولي بأنواع الحيوانات والنباتات البرية المعرضة للانقراض ، ١٩٧٥)
 - تنظيم البحار (اتفاقية الأمم المتحدة بشأن قانون البحار ، ١٩٨٢ - لم تصبح بعد سارية المفعول) .
 - تجارة المواد السامة (الاتفاقية المتعلقة بمراقبة حركة المواد الخطرة عبر الحدود ، ١٩٨٩ المعروفة باسم اتفاقية بازل - لم تصبح بعد سارية المفعول) .
- كما جرى حالياً وضع قانون عالمي بشأن الغلاف الجوي .

٢ - تحليل الالتزامات التي ينص عليها القانون الدولي :

عند تحديد الالتزامات التي ينص عليها قانون البيئة الدولي بالنسبة لبلد معين ، من المهم تجاوز نصوص المعاهدات الرسمية والنظر الى عدد من الآليات الإضافية التي يمكن استخدامها لأغراض تجنب تأخير سريان مفعول المعاهدات المتعددة الأطراف ، ومن بين أكثر الاتفاقيات الإضافية شيوعاً " البروتوكول " الذي سيمتد الى سلطة المعاهدة المعنية ويضم عادة عدداً من الأحكام أكثر تفصيلاً لبعض جوانب موضوع المعاهدة من نص المعاهدة نفسها ، ومن بين الأمثلة المألوفة على ذلك البروتوكولات التي تم التوصل اليها في إطار اتفاقيات البحار الإقليمية فيما يتعلق بمكافحة التلوث النفطي ، والرقابة على مصادر التلوث البرية ، وبصورة خاصة المناطق المحمية ، وهناك أيضاً بروتوكول مونتريال المتعلق بالمواد المستنفذة لطبقة الأوزون ، ١٩٨٧ ، المنفرد عن اتفاقية فيينا لحماية طبقة الأوزون .

ومن بين الوسائل الإضافية الأخرى المستخدمة في إطار القانون الدولي بغية الإسراع في تنفيذ المعاهدات وتحديثها بصورة منتظمة وضع النصوص التي تشير إلى الأمور الفنية في ملحق للمعاهدة المعنية ، مع نص في المعاهدة يفيد بأنه يمكن إجراء تعديلات على الملحق من خلال وسائل أقل صراحة أو رسمية من تلك المستخدمة في تعديل نصوص المعاهدة نفسها .

٣ - تنفيذ الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالبيئة :

ليس للمعاهدات الدولية أو الثنائية وحدها أثر مباشر يذكر على نوعية البيئة أو الحفاظ على الموارد الطبيعية ، وهي تعمل بصورة رئيسية من خلال سياسات وقوانين وبرامج محلية ، وقد ينشأ العديد من الأوضاع في ظل القوانين المحلية إثر إبرام الدولة للمعاهدة لمعاهدة ما ، مما يحدث التزامات بتنفيذ المعاهدة المعنية ، فقد تكون المعاهدة متفقة تماماً مع القوانين والممارسات المحلية ، ولذا تنفذ وكأنها قانون محلي ، ثانياً وعلى الرغم من أن المعاهدة قد تكون متفقة مع القوانين المحلية من كافة الجوانب الجوهرية ، فإنها قد تتطلب قيام الحكومة المعنية برصد الأوضاع البيئية أو تدهور الموارد الطبيعية ، ورفع التقارير بهذا الخصوص إلى هيئة دولية أو دولة أخرى ، وهكذا ، فإن المعاهدة يمكن أن توكل إلى السلطات الحكومية دوراً في تنفيذ المعاهدة لم يكن موكلاً إليها سابقاً ، ومن جهة ثالثة ، قد تتطلب المعاهدة تغييراً جوهرياً في قوانين البلد المعنى .

ومن بين الاعتبارات الأخرى فيما يتعلق بتنفيذ المعاهدات تحديد الهيئة المحلية المسنولة عن التنفيذ ، ومع أنه جرت العادة أن تسند إلى وزارة الخارجية (أو ما يقابلها) مسؤولية التفاوض على المعاهدات خارج البلاد نيابة عن البلد المعنى ، فإنه بعد إبرام المعاهدة أو الاتفاقية الدولية تتولى عادة جهة فنية المسؤولية عن تنفيذها ، وكثيراً ما تكون القدرات المحلية على التعامل مع التعقيدات الفنية ومتطلبات رفع التقارير وتنفيذ الأحكام متخلفة كثيراً عما هو متوقع أثناء عملية التفاوض ، ولذلك فإن تحليل القدرات المؤسسية القائمة على تنفيذ الالتزامات التي تنص عليها المعاهدة يمكن أيضاً أن يتيح معلومات هامة عما إذا كان الاتصياح للأحكام ممكناً من الوجهة العملية ، وعن إجراءات التدعيم التي قد تلزم لضمان الاتصياح لأحكام المعاهدة (٥) .

ثالثاً: دور المنظمات الدولية فى حماية البيئة

للمنظمات الحكومية دور هام من أجل الوصول الى حياة بيئية سليمة والحد من تفاقم مشكلة تلوثها ويمكن الجزم بأنها بذلت جهوداً واسعة فى هذا المجال حيث تنظر المنظمات الدولية المهمة بالنواحي البيئية على أنها ثروة عالمية ويتأتى الحفاظ على تلك الثروة من خلال العلاقات والقواعد الاقتصادية والسياسية التى تنظم العلاقة بين الإنسان والبيئة المحيطة به .

ونتيجة للمخاطر التى تهدد كوكب الأرض مثل انقراض المزيد من الاجناس الحيوانية والنباتية وازدياد تلوث المناخ وتآكل طبقة الأوزون وتلوث المسطحات المائية والتصحر وهلاك الغابات نتيجة لهذه المخاطر فقد خلقت مشكلة البيئة قلقاً عالمياً لفت أنظار قادة العالم والمنظمات الدولية سواء كانت حكومية أم غير حكومية .

إن المشكلات البيئية تعتبر اليوم أشد تعقيداً من امكانية حلها على المستوى الوطنى وذلك لسببين أساسيين هما :

- أ - أنه ليست هناك سلطة واحدة بمقدورها أن تضع السياسات المناسبة وتنفذها .
- ب - إن الحلول لابد وأن توفق بين الاختلافات الكثيرة فى ميزان المنافع والتكاليف بالنسبة للبلدان المختلفة .

لهذا فإن مفهوماً جديداً يدعو الى الاستجابة للتغيرات العالمية البيئية وهذه الاستجابة لابد وأن تكون عالمية وفى هذا الصدد فإن وكالات الأمم المتحدة والهيئات التى تعمل فى إطارها كانت من أوائل المشجعين فى الاستجابة العالمية ، وهكذا لعبت الأمم المتحدة دوراً ريادياً فى تنظيم مؤتمر استوكهولم عام ١٩٧٢ ، وعقد المناسبات من الاتفاقيات التى راعتها فى مجال حماية البيئة وإنشأت فيما بعد برنامج الأمم المتحدة للبيئة كما قامت وكالاتها المتخصصة كالـ يونيسكو من خلال برامجها عن الإنسان والمحيط الجوى (MAH) وبرامجها فى التربية البيئية وكذلك منظمة الصحة العالمية ومنظمة الأغذية والزراعة ، بدور نشط فى هذا المجال ، هذا بالإضافة الى العديد من المنظمات الدولية المشتركة بين الحكومات مثل المنظمة العالمية للأرصاد الجوية والوكالة الدولية للطاقة الذرية .

وقبل الخوض فى التفاصيل يمكن القول بأن الأمم المتحدة قد شجعت اهتمام الدول بالبيئة حيث تم تشكيل العديد من المؤسسات البيئية العالمية ، وسوف نتناول فيما يلى دور الأمم المتحدة والوكالات الدولية المتخصصة فى حماية البيئة .

١ - الأمم المتحدة:

جاء في الفقرة الرابعة من ديباجة ميثاق الأمم المتحدة أن إحدى غايات شعوبها " أن تدفع بالرقي الاجتماعي قدما وأن ترفع مستوى الحياة في جو من الحرية " وفي نفس الديباجة المتعلقة بالأمم المتحدة في تحقيق غاياتها هو استخدام الاداة الدولية في ترقية الشؤون الاقتصادية والاجتماعية للشعوب جميعا ، " كما اشارت المادة الأولى في الفقرة الثالثة الى تحقيق التعاون الدولي لحل المسائل الدولية ذات الصبغة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والانسانية ، وعلى احترام حقوق الانسان " وتنص المادة السادسة والخمسين على أن يتعهد جميع الأعضاء ، بأن يقوموا منفردين أو مشتركين بما يتوجب عليهم من عمل بالتعاون مع اللجنة لادراك المقاصد المنصوص عليها في المادة .

ومن خلال ما سبق نستطيع قراءة وتحليل النصوص المشار اليها حيث نجد مبادئ وقواعد عديدة تشكل مجالا رحبا لادارة الأمم المتحدة قضايا البيئة ومشكلاتها، وأصبح من صميم الاختصاص أن تقوم كمنظمة عالمية ببذل أقصى الجهود في مجال البيئة .

ولا يوفتنا في هذا الجانب نؤكد بأن تزايد أهمية المسائل العالمية المتعلقة بالبيئة والموارد الطبيعية بحيث لم يعد من المقبول أن نتفلس العلاقات الدولية الاقتصادية والسياسية والزمنية بدون أن يكون لمسائل البيئة مكان الصدارة .

وعندما استشر العالم ذلك الخطر البيئي الداهم أصدرت الجمعية العامة قرارا سنة ١٩٦٨ بطلب من الأمين العام أن يجمع المعلومات والبيانات التي تظهر حالة البيئة والانسان ، في جميع أنحاء العالم ، وأن يقترح الاجراءات الوقائية اللازمة لحمايتها والمحافظة عليها .

وبالفعل أعد هذا التقرير وأطلق عليه تقرير يوثانت عام ١٩٦٩ تحت عنوان " الانسان والبيئة " حيث أشار هذا التقرير الى الكارثة البيئية التي يعيشها الانسان ، وبعد هذا التقرير طلبت الجمعية العامة من اليونسكو العمل على إعداد وتنظيم مؤتمرات إقليمية من أجل عقد مؤتمر عالمي عن حماية البيئة والانسان .

وقد تم تحضير تقرير لهذا المؤتمر من قبل عشرات الباحثين تحت عنوان ، ليس لنا سوى أرض واحدة " only one world وقد تم فعلا عقد ذلك المؤتمر في عام ١٩٧٢ في مدينة استوكهولم .

٢ - مؤتمر استوكهولم وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP)

بعد أربع سنوات من الاجتماعات والتحضير ، انعقد المؤتمر العالمي في استوكهولم عام ١٩٧٢ وبدأت أعمال المؤتمر موزعة على ثلاث لجان اختصت الأولى بالاحتياجات الاجتماعية والثقافية لحماية البيئة ، والثانية تناولت المحافظة على مصادر الثروة الطبيعية بينما تناولت اللجنة الثالثة الاجراءات الدولية التي يمكن أن تساعد على مكافحة مابودى الى تدمير بيئة الانسان .

وتمثلت أهداف المؤتمر في تنبيه الشعوب للحكومات الى الأنشطة الانسانية التي تهدد بالاضرار البيئة الطبيعية وتخلق مخاطر جسيمة تمس للرفاهية الانسانية والحياة البشرية نفسها ، وكذلك بحث سبل تشجيع وترقية قيام الحكومات والمنظمات الدولية بما ينبغى لحماية البيئة وتحسينها .

ولكن أهم ما تمخض عن هذا المؤتمر هو برنامج الأمم المتحدة للبيئة الذي يعتبر بحق الميثاق أو الدستور الموحد لنشاطات الدول فيما يتعلق بالمرحلة التي نلته ويتخذ هذا البرنامج نيروبي مقراً له وهو ليس هيئة منفذة بل يقوم بجمع البيانات العلمية ذات العلاقة بالبيئة وتوفير المعلومات الايكولوجية للحكومات والجمهور وجمع الحكومات مع بعضها البعض لمناقشة الاجراءات الالجب اتخاذها لحماية البيئة .

ثالثاً : دور الوكالات الدولية المتخصصة بالبيئة :

تشارك غالبية المنظمات التابعة للأمم المتحدة بالفعل فى أنشطة التعليم والتدريب والتنفيذ فى مجال البيئة فى نطاق اختصاص كل وكالة أو منظمة ويمكن الإشارة بصورة مختصرة الى مظاهر هذا الاهتمام على النحو التالى :

١ - منظمة العمل الدولية : وقد وضعت عام ١٩٧٧ مشروع معاهدة وتم قبولها وتتعلق بحماية العمال ضد المخاطر الناشئة من تلوث الهواء والضوضاء والاهترازات فى بيئة العمل .

٢ - منظمة اليونسكو : التى بوصفها الوكالة المتخصصة بين سائر وكالات الأمم المتحدة وانها تشكل الإطار الطبيعى لقيام تعاون دولى فى مجال التربية ومن برامج اليونسكو التى أسهمت باكبر قدر فى النهوض بالتربية البيئية برنامج ألعاب الإنسان والمحيط الحيوى (MAB) .

٣ - منظمة الصحة العالمية : وتوجد فيها عدة أقسام تمارس أعمالاً تتعلق بالتربية الصحية على الأخص الأنشطة المتعلقة بنظافة البيئة وأنظمة الأسرة واعلام الجمهور ، فضلاً عن ذلك فان وحدة التربية الصحية للتابعة لها تجتهد في إثارة اهتمام الجمهور بنظافة البيئة من الناحية الصحية وتهتم بتعليم وتدريب العاملين والمهندسين بشئون البيئة على مختلف المستويات الصحية الوطنية في الدول الأعضاء .

٤ - البنك الدولي للإتشاء والتصير : حيث ينبع عن طريق معهد للتنمية الاقتصادية الدولي مولا تعليمية عن البيئة في إطار التنمية وكتبا تعليمية ومواد عن جوانب التنمية الاقتصادية المرتبطة بالبيئة .

رابعاً : الجهود الدولية في قمة ريودي جانيرو ١٩٩٢ :

يمثل مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية الذي عقد في البرازيل والذي عرف باسمه الأكثر شيوعاً بمؤتمر " قمة الأرض " مرحلة جديدة في العلاقات الدولية تحل فيها قضية البيئة مكاناً متماسكاً مع القضايا الأخرى التي استحوذت على اهتمام العالم طوال العقود الماضية مثل الأمن والسلم والحد من التسلح .

وانعقد المؤتمر بعد عامين من التحضير والمفاوضات المبدئية حيث اشترك في تنظيمه مع الأمم المتحدة حوالي ٢٥ منظمة دولية تابعة لها ، وكان الهدف من المؤتمر هو وضع الأساس للمشاركة العالمية بين البلدان النامية والبلدان المتقدمة من منطلق احتياجات المصالح المشتركة لضمان مستقبل هذا الكوكب .

وتأتى أهمية هذا المؤتمر الذي شكل فرصة تاريخية لوضع قضية البيئة في صلب عملية صياغة وتنفيذ السياسات الاقتصادية للدول ويهدف من جملة ما يهدف اليه الى تحقيق الإجماع الدولي على الوسائل العلمية والواقعية للكفيلة بحماية كوكب الأرض وتأمين الحياة الكريمة للأجيال القادمة .

وهناك تناولت القمة خمس نقاط هي :

- ١ - القرار ميثاق الأرض استناداً الى اعلان حقوق الانسان.
- ٢ - الأجندة (٢١) الخاصة بالقرن الواحد والعشرين وهي الوثيقة الأساسية للمؤتمر ، وتعد بمثابة خطة عمل للمستقبل من أجل القيام بتنمية مستدامة وقد تم إنشاء

لجنة خاصة منفرعة عن المجلس الاقتصادى والاجتماعى التابع للأمم المتحدة ،
وتكون مهام هذه اللجنة استعراض ومتابعة تنفيذ جدول أعمال هذه الأجنحة التى
نصت على أن هذا العالم يجب أن يكون عالم اخلاق ومبادئ وعدل قابلا للعيش
نظفيا متعادلا وعالما مشتركا للجميع .

٣ - المعاهدة حول الجو والارتفاع فى درجة المناخ .

٤ - معاهدة التنوع البيولوجى .

٥ - معاهدة الغابات والمصاحبات للضراء .

ويلاحظ على هذه المجالات أنها جاءت أكثر شمولية وتفصيلا لمكونات الخطة
الدولية لمؤتمر ريو لحماية البيئة على مستوى الأرض ،مما جاء فى توصيات
مؤتمر استوكهولم عام ١٩٧٢

(إعلان ريو)

صدر عن القمة هذا الاعلان بشأن البيئة والتنمية والذي يتكون من ٢٧ مبدأ ،
ويحمل هذا الاعلان صيغة الالتزام الأبدى لكل الدول التى شاركت فى هذا المؤتمر .
وتعتبر مبادئه مقودة له بينيا كبديل عن "ميثاق الأرض" ويهدف الاعلان الى ارساء
علاقة أكثر عدلا بين للعالم الصناعى والعالم للنامى حيث تدعو الوثيقة الى تعميق التعاون
بين دول العالم فى مواجهة تدهور الأرض وتؤكد المسئولية الخاصة للدول الصناعية فى
هذا المجال مع حق الدول النامية فى للتنمية وتنص مبادئه على حق الجنس البشرى فى أن
يحيا حياة صحية والحق السيادى لكافة الدول فى استغلال مواردها وفقا لمساوماتها البيئية
والتنمية كما نص على أن حماية البيئة جزء لا يتجزأ من عملية التنمية .

كما يشير الاعلان الى تعاون الدول على النهوض بنظام اقتصادى دولى يودى الى
تحسين معالجة مشاكل تدهور البيئة ،بالاضافة الى أنه منع تغيير موقع أى نشاط ينتج
عنه موارد مضررة بالبيئة والامسان ونقلها الى الدول الأخرى .(٦)

المبحث الثالث: أهم قضايا أزمة حماية البيئة

أولاً: ظاهرة الدفينة :

تعتبر ظاهرة الدفينة من المكونات الطبيعية لمناخ الأرض ، تقوم من خلالها غازات الجو (المعروفة باسم " غازات الدفينة ") بامتصاص بعض الاشعاعات الحرارية التي تصدرها الأرض عقب تلقي الطاقة الشمسية ، وهذه الظاهرة ضرورية لاستمرار الحياة على الأرض حسبما نعرفها اذ أنه بدونها تهبط درجة حرارة الأرض بحوالى ٣٠ درجة مئوية ، غير أن هناك أنشطة يقوم بها الانسان قد تضخم ظاهرة الدفينة عن طريق اطلاق غازات الدفينة (بصورة رئيسية ثانى أكسيد الكربون ، والميثان ، وأكسيد النيتروجين ، والمركبات الكلوروفلوروكربونية ، والهالوجينات وأوزون التروبوسفير) الى الغلاف الجوى والتسبب فى ازدياد كمياتها فيه . ويسفر ذلك عن زيادة متوسط درجة حرارة العالم ، أى احترار المناخ .

كذلك تعتبر الأنشطة البشرية التي تسهم فى زيادة احترار المناخ واستفاداة طبقة الأوزون جزءاً لا يتجزأ من حياة البشر ومن للتنمية الاقتصادية ، كما أن الزيادة التي يحدثها البشر فى كميات ثانى أكسيد الكربون - المسؤولة عن حوالى نصف التغيرات المناخية التي حدثت فى الثمانينات - تتجم بصورة رئيسية عن احتراق انواع الوقود الأحفورى (الفحم الحجرى ، والنفط ، والغاز الطبيعى) وعن قطع أشجار الغابات المدارية ، ويسفر انتاج الأسمنت عن اطلاق كميات ضئيلة من ثانى أكسيد الكربون ، أما انبعاثات غاز الميثان التي هى من صنع البشر فهى مسؤولة عن حوالى ١٥٪ من التغير المناخى الذى حدث فى الثمانينات نتيجة لأنشطة زراعية (التحلل اللاهوائى للمواد العضوية فى حقول الأرز المغمورة بالمياه وفى أحشاء الحيوانات الدلجنة ، وحرق الأراضي لأغراض ادارة المراعى والمحاصيل ، وحرق النفايات الزراعية كقش الأرز) وفتح البوقود الأحفوى (انطلاق غاز الميثان من الطبقات الحاوية للحمع الحجرى أثناء استخراج من المناجم ، وطرد أو تسرب الغاز الطبيعى أثناء انتاجه ونقله) ، والتحلل اللاهوائى الذى يجرى فى مواقع طمر القمامة ، أما انبعاثات غاز أكسيد النيتروجين التي هى من صنع البشر - المسؤولة عن حوالى ٥٪ من التغير المناخى فى الثمانينات - فهى تترجم بصورة رئيسية عن الأنشطة الزراعية (استخدام الأسمدة النتروجينية ، وقطع الأشجار لتهيئة الأرض

للزراعة ، ولحرق الكتلة الاحيائية ، أى المواد العضوية) وينشأ جزء صغير غير معروف الحجم من انبعاثات أكسيد النتروجين عن احتراق الوقود الأحفوري ، أما الأوزون التروبوسفيرى ، الذى تسبب باحداث جزء صغير وغير محدد تماماً من التغير المناخى فى الثمانينات ، فهو لا ينشأ مباشرة عن أنشطة بشرية ، غير أن كمياته فى هذه الطبقة تتحدد بقوة فعل انبعاثات الغازات النزرية (الضئيلة) التى تصدر عن النشاط الصناعى ووسائط النقل .

أما المركبات الكلوروفلوروكربونية والهالوجينات هى مواد كيميائية من صنع الإنسان ، وهى مسؤولة عن حوالى ١٧٪ من التغير المناخى الحالى ، ويعتقد أنها السبب الرئيسى للإستفاد الحادث فى الأوزون حتى الآن ، وتستعمل المركبات الكلوروفلوروكربونية كمواد دافعة فى أسطوانات الهواء المضغوط ، وأسطوانات غازات التبريد المضغوطة ، كما تستخدم الهالوجينات كمواد لإطفاء الحرائق ، ومن الإضافات الهامة لغازات الدفينة والمواد المستفيدة للأوزون مادتان كيميائيتان معمرتان من صنع الإنسان هما رباعى كلوريد الكربون الذى يستخدم فى إنتاج الكيماويات ، وكمادة مذيية ، ومركب لتذخين محاصيل الحبوب وثلاثى كلورو الايثان - الذى يستخدم فى الصناعة كمزيل للشحوم ، وفى التنظيف على البارد ومذيب .

أسفرت انبعاثات غازات الدفينة التى هى من صنع الإنسان على مر القرن الماضى عن ارتفاع درجة حرارة الأرض بما يتراوح ما بين درجة مئوية ودرجتين مئويتين ، علماً بأن المضاعفة الفعلية لثانى أكسيد الكربون (ازدياد فى كميات غازات الدفينة فى الغلاف الجوى . وليس مقدار الإحتراق الممكن الأمر الوحيد المؤثر للقلق ، بل أيضاً معدل التغير المناخى المتوقع ، فالأنظمة الايكولوجية الطبيعية التى يمكن أن تهجر أو تتكيف فى ظل ظروف عالمية أقل تغيراً قد لا تكون قادرة على التكيف بسرعة تكفى لتسكينها من البقاء ، ومن بين الآثار المحتملة فقدان الغابات ، والأراضى الرطبة ، والأنظمة الأيكولوجية الأخرى ، فضلاً عن تدهور - وربما انقراض - العديد من أنواع الأحياء ، وقد تكون الأنظمة الخاضعة للإدارة أكثر مرونة على الرغم من أنه مازال من المرجح أن تكون الآثار كبيرة ، ولاسيما فى أقل البلدان جاهزية للتكيف ، فالتغيرات فى درجة الحرارة والتهطل (تساقط الرطوبة الجوية) تؤثر فى أساليب الزراعة وإدارة شؤون المياه ،

ومن شأن ارتفاع منسوب مياه البحر أن يحدث فيضانا يغمر السواحل ويزيد دخول المياه المالحة الى الخلجان وخزانات المياه الجوفية الساحلية ، وأن يدمر الأراضي الرطبة وبنيتها القيمة ، ومن المرجح ازدياد تواتر التغيرات الشديدة في الطقس (على سبيل المثال ، موجات الحرارة الشديدة ، والأعاصير) ، مما يؤثر في صحة البشر وخواصهم والأنظمة الإيكولوجية الطبيعية والخاضعة للإدارة ، وقد يؤدي ارتفاع درجات الحرارة الى تفاقم تلوث الهواء وبصفة خاصة الضباب الدخاني .

الأنشطة التي يمكن أن تخفف سرعة خطر للتغير المناخي العالمي هي :

- مشروعات الطاقة التي تشمل زيادة كفاءة الطاقة المستمدة من الوقود الأحفوري والاقتصاد في استهلاكها ، وتطوير مصادر طاقة بديلة .
- مشروعات التنمية الصناعية التي تتطوى على استخدام بدائل للمركبات الكلوروفلوروكربونية والهالوجينية والكيماويات المماثلة التي هي من صنع الانسان بوجع غاز الميثان من مواقع طمر النفايات والأماكن الأخرى التي تنتج النفايات بغية استخدامه كمصدر للطاقة .
- مشروعات قطاع الغابات التي تشمل الاستخدام القابل للاستمرار للحطب وتربية الزراعة الحرجية والمحافظة على الغابات وإعادة تشجيرها .
- مشروعات قطاع الزراعة التي تشمل تطوير أنظمة قابلة للاستمرار ، واستصلاح الأراضي المتدهورة وزيادة الكربون في التربة وتحسين كفاءة ادارة شؤون الماشية واستخدام الأسمدة .
- تحقيق فعالية اللوائح التنظيمية والهيئات المعنية بالبيئة .

ثانيا : ثقب الأوزون :

الأوزون (O_3) غاز موجود بكميات منخفضة في كالة طبقات الغلاف الجوي المحيط بالأرض ، على الرغم من تركيز معظمه في الطبقة العليا من الغلاف الجوي أو الستراتوسفير (على ارتفاع يتراوح ما بين ١٠ كيلو مترات و ٥٠ كيلو متراً فوق سطح الأرض) ، حيث يعمل بمثابة درع واقٍ يمنع الإشعاع الفوق بنفسجي المضّر من الوصول الى سطح الأرض ، والأوزون في شكل وتحطم داعمين في طبقة الجو العليا

(مستراتوسفير) ، مما يقيم توازنا فيما بين 03 و 02 و 0. غير أن أنواع غازى الكلورين والبرومين المتقاطعة — التى تنشأ بصورة رئيسية عن استخدام المركبات الكلوروفلوروكربونية والغازات الهالوجينية — تميز تحطيم الأوزون وتخل بهذا التوازن ، كما أن الاستقرار الكيميائى لهذه المركبات للكلوروفلوروكربونية والغازات الهالوجينية — وبالتالى عمرها الطويل جداً فى الغلاف الجوى ولذى يصل أحيانا لى قرن من الزمن أو يزيد — هو العامل الذى يمكنها من الوصول لى طبقة المستراتوسفير ، وحين تصل لى هذه الطبقة تتسبب الأشعة فوق بنفسجية بإطلاق ذرات الكلورين والبرومين التى تعمل كمحفز لتحطيم الأوزون .

ومن خلال هذه العملية ، تسهم المركبات للكلوروفلوروكربونية والهالوجينات فى استنفاد الأوزون بصورة عامة ، فضلا عن أحداث ثقب موسمية فى الأوزون فوق قارة القطب الجنوبي ولربما فوق القطب الشمالى أيضا .

تم اكتشاف " ثقب " الأوزون لأول مرة فوق قارة القطب الجنوبي فى أواخر السبعينات ، كما اكتشفت العلاقة بينه وبين استخدام المركبات للكلوروفلوروكربونية والهالوجينية بعد ذلك بحوالى عشرة سنوات ، ومن المعتقد أن الانخفاض الكبير فى طبقة الأوزون فى خطوط العرض الوسطى من نصف الكرة الأرضية الجنوبي والانخفاض الأقل مدة فى خطوط العرض الوسطى من نصف الكرة الأرضية الشمالى ، اللذين اكتشفا فى الثمانينات ، فضلا عن هبوط نسبة التركيز العالمى للأوزون بوضع نقاط مئوية فيما بين عامى ١٩٦٩ و ١٩٨٦ أمور ناجمة بصورة رئيسية عن استخدام المركبات الكلوروفلوروكربونية والهالوجينية .

ومن شأن استمرار استنفاد الأوزون من طبقة المستراتوسفير الجوية — وما ينجم عن ذلك من ازدياد قدرة الإشعاع الفوق بنفسجى المؤذى للكائنات الحية على النفوذ لى سطح الأرض — أن يسفر عن آثار وبيلة على صحة الإنسان وعلى البيئة ، فالإشعاع الشمسى الفوق بنفسجى يسفر عن الإصابة بسرطان الجلد ، واعتماد عمسة العين ، واضعاف قدرة نظام المناعة البشرية على الاستجابة للمؤثرات ، وبصورة غير مباشرة (عن طريق اضعاف المناعة) الإصابة ببعض الالتهابات الجلدية كداء القوباء .

ونظراً لأن الغازات التي تسبب الاحترار المناخي واستفاد الأوزون لها فترة بقاء طويلة في الجو عند ادخالها الى الغلاف الجوى ، فإن تأخر اجراء تخفيضات في كميات الغاز المنبعثة يسفر عن ازدياد نسبى في طول فترة لحدث للتغير العالمى وعلى الرغم من أن حجم الآثار الناجمة عن التلوث غير معروف بدقة ، فإنه من المحتمل أن تكون شديدة وغير قابلة للإيقاف أو لعكس مسارها ، ويبدو أنه من الحكمة اتخاذ اجراءات فورية في ضوء المخاطر التي يسفر عنها التأخير ، فضلاً عن أن كثيراً من الاجراءات المقترحة عادة لها مابهرها من الوجهة الاقتصادية والاجتماعية ، والبيئة ، وهى :

- زيادة كفاءة استخدام الطاقة المستمدة من الوقود الأحفوري وتطوير مصادر طاقة متجددة بديلة .
- تخفيض معدلات قطع أشجار الغابات وزيادة معدلات إعادة التشجير .
- جمع واستخدام (كمصدر من مصادر الطاقة) غاز الميثان الموجود في الطبقات الحاوية للفحم الحجري ، وغاز الميثان الذى تولده الأنظمة للاهوائية (مواقع طمر القمامة ، النفايات الحيوانية ، الخ) .
- زيادة كفاءة الأنشطة الزراعية (زيادة كفاءة استخدام الأسمدة ، والزراعة القابلة للاستمرار بدلاً من الزراعة الممتثلة) .
- تطوير واستخدام بدائل للمركبات الكلوروفلوروكربونية والهالوجينية أقل منها ضرراً .

ثالثاً: الأمطار الحمضية :

تنتج الأمطار الحمضية عن وجود تركيزات مرفوعة بصورة غير عادية في الجو من مواد تشكل أحماض بتفاعلها مع الماء بصورة رئيسية ثاني أكسيد الكبريت ، ودرجة أقل أكسيد النيتروجين ، وهى أكاسيد تتشكل في الطبيعة (غازات بركانية، رذاذ بحرى) غير أن مصادر اصطناعية قائمة في المناطق الشديدة التصنيع أو العمران تبت كميات تتجاوز المقادير الطبيعية ، فمحطات توليد الكهرباء التى تعمل على الفحم والبترول هى أكبر مصادر ثاني أكسيد الكبريت ، يليها استخدام الفحم الحجري من النوع المتشبع بالكبريت والبترول في مجالات الصناعة وتدفئة المنازل، وتعتبر محطات توليد الطاقة ومحركات الاحتراق الداخلى أكبر مصادر اطلاق أكاسيد النتروجين، وتظهر البيانات أن الأمطار التى تهطل في مساحات واسعة من أوروبا وأمريكا الشمالية حمضية بصورة غير عادية .

إن الأدلة المتوفرة لا تجعل من الممكن إجراء تقييم كامل لمدى الأضرار التي تسببها الأمطار الحمضية في شتى أنحاء العالم ، غير أن البحيرات والأنهار الريدنة التنظيم عرضة لتغيرات في درجة الحموضة يمكن أن تحدثها الأمطار الحمضية ، كما تضح تأثر السلاسل الغذائية في أمريكا الشمالية وشمال أوروبا ، وهناك أنواع معينة من الأشجار حساسة للأمطار الحمضية ، كما أن الغابات قد تضررت من الأمطار الحمضية في كلتا القارتين ، علما بأن الأبنية الحجرية والنصب التذكارية - ومن بينها كثير من الممتلكات التي لها أهمية تاريخية وحضارية - تتدهور بسرعة أكبر حين تكون الأمطار حمضية ، وفي حالة كل من كندا وألمانيا ، ويوغوسلافيا ، والبلدان الاسكندنافية فإن المصادر الرئيسية لثاني أكسيد الكربون الذي يشكل الأمطار الحمضية موجودة في بلدان أخرى (٧) .

رابعاً : التنوع البيولوجي :

يشير التنوع البيولوجي إلى تنوع المصادر البيولوجية في العالم - أي الكائنات الحية وهو ليس مجرد دالة لعدد الأنظمة الأيكولوجية وأنواع النباتات والحيوانات المتميزة التي تعيش في وقت محدد ، بل هو أيضا دالة للفروق الجينية داخل كل نوع من الأنواع ، ولهذا للتنوع الكبير في الأنواع النباتية والحيوانية في للعالم قيمة حقيقية تكمن بسلطة في كونها حية ، كما أن للتنوع البيولوجي ليس مجرد فكرة بل هو أحد الموارد الطبيعية الثمينة فهو مورد ضروري لوجود الإنسان وللتجارة .

استبطلت كافة المحاصيل الغذائية الرئيسية الحالية من أنواع برية ، ويعتبر وجود التنوع الجيني على هيئة أقارب بريين للمحاصيل المحلية مصدر لتحسين المستمر في غلة المحاصيل ومقاومة الأمراض أو للتغير المجهد في الأوضاع البيئية ، وتعتمد العديد من الصناعات على النباتات والحيوانات من أجل الحصول على حمض النتريك والراتنجات ، والأصبغة ، والزيوت والمواد الخام الأخرى ، ويستبطل عدد كبير من الأدوية الحديثة من أنواع برية من الفطر والبكتيريات والنباتات والحيوانات الراقية ، ويلقى العديد من المحاصيل عن طريق أحداث تجري طبيعيا ، وتساعد الأنواع البرية في منع انتشار الآفات الزراعية ، ونظرا

لأن الأنواع الاحيائية المعروفة جيداً لا تشكل سوى جزء صغير من مجمل هذه الأنواع (لربما كانت خمسة في المائة فقط) فإن تنوع الموارد البيولوجية يعد باكتشافات عديدة لمنتجات مفيدة لم يتم تحديدها بعد .

وليست القيم الحضارية غير الملموسة للتنوع البيولوجي أقل أهمية من غيرها من القيم فأنواع النباتات والحيوانات البرية تعتبر مصادر للاستجمام والمتعة الجمالية للعديد من الشعوب وهي عميقة الرسوخ في العادات والتقاليد الشعبية والتراث المشترك وهي الملهم للأعمال الفنية وللتعبير اللغوي .

كما أن التنوع البيولوجي من الخصائص المميزة للأنواع البرية والأنظمة الايكولوجية الطبيعية والتي تمكن هذه الأنوع من مقاومة الضغوط الخارجية ، ويعتبر التنوع الجيني داخل كل نوع أساس تطوير مقاومته لمرض الأمراض أو تغير في المناخ ، وفقدان هذا التنوع قد يؤدي الى انقراض ذلك النوع .

ولذا فإن الحفاظ على للتنوع البيولوجي يعتبر شكلاً من أشكال عملية ادارة الموارد التي يتمثل هدفها الأساسي في الحفاظ على قدرة الموارد البيولوجية في العالم على الوفاء باحتياجات ومطامح الأجيال القادمة ويعتبر هذا من المبادئ الأساسية للتنمية القابلة للاستمرار ، علماً بأن أساليب ادارة الموارد التي لاتسعى الا الى المضاعفة القصوى للانتاجية على المدى القصير ، وحتى بعضها الذي يعظم الانتاجية الطويلة الأمد لأنواع محددة من الموارد ، كثيراً ما تمفر عن أثر عكسي ، ولذا نشهد حالياً خسارة في للتنوع البيولوجي بمعدل مثير للذعر ، وذلك نتيجة للطلب المتزايد من جانب السكان المتزايد أعدادهم على الموارد البيولوجية وموائلها ، وهذه الخسارة غير قابلة للتعويض ، ويعتقد بعض العلماء أن نسبة تتراوح بين ١٥ و ٢٠% مما يقدر بما بين ١٠ و ٣٠ مليون نوع من النباتات والحيوانات التي كانت قائمة عام ١٩٨٠ قد تتعرض للانقراض قبل عام ٢٠٠٠ اذا استمرت الاتجاهات الحالية ، وهم يقدر أن معدلات الانقراض أكبر حالياً بما يتراوح بين ١٠٠٠ و ١٠٠٠٠ مثل المعدلات التي سادت في ملايين السنوات التي سبقت ظهور تدخل البشر كقوة ذات أهمية كبيرة .

المبحث الرابع : حالات مصرية لتلوث البيئة : المشاكل والحلول

أولا : التلوث البيئي لمجمع الألومنيوم بقنا :

بلاحظ أن صناعة الألومنيوم تعتبر صناعة شديدة التأثير على البيئة الهوائية وشديدة المم على البيئة المائية ، ولدى ذلك إلى أن تحتل قنا المرتبة الثالثة في التلوث بعد القاهرة ٥٦٪ والاسكندرية ٢٥٪ وقنا ٩٪ ، إلا أن نوعية الصناعات في قنا تبين أن ٧,٦٪ من التلوث ناتج من الألومنيوم كصناعة شديدة التلوث للبيئة حيث ينبعث منها غازات ومخلفات شديدة الضرر بالبيئة :

ذلك أن إنتاج الألومنيوم يصاحبه انبعاث ملوثات غازية سائلة أو ثقيلة تؤثر على نوعية البيئة ويتوقع أن مشاكل التلوث الصناعي ستبلغ الحد الأقصى في محافظة قنا لكل من المياه والهواء .

ويتأثر النشاط الاقتصادي على أساس درجات التلوث الصناعي للألومنيوم مسبباً الأضرار الآتية :

- ١ - إصابة منطقة المصانع للمكتظة بالسكان بأضرار صحية بالغة للمقيمين وقد بلغت درجة التركيز للمواد السامة الملوثة للمياه ١٥٠ مجم/كجم ٢ والمسموح به ٨٣,٦٩ مجم كجم ٢ ونسبة الوفيات في المنطقة ٢٠٪ من السكان .
- ٢ - أن للتكاليف / والمكسب الاقتصادية لصناعة الألومنيوم في مصر كانت كالتالي:
التكاليف / المكسب من صناعة الألومنيوم في قنا^(١)

عام	أسعار طن الألومنيوم عالمياً (دولار)	استهلاك الكهرباء لكل × (ك و س) (مليم)	تكلفة إنتاج الطن/ معدن (جنيه)	استهلاك كهرباء السد العالي
١٩٨٣	١٤٨٥	٥,٠٧٢	-	٣٣٪
١٩٨٥	١١٢٥	٥,٠٧٢	-	٣٣٪
١٩٨٦	١٢٠٠	٨,٠٤	-	٣٣٪
١٩٨٨	١١٠٠	١٠,٨	٢٠٠٠	٥٥٪
١٩٨٩	١٢٥١			
١٩٩٤	١٣٧٧,٩	١٠,٨	-	٥٥٪
١٩٩٥	١٣٣٥,٩ (١٠٩٠)	١٠,٨	٣٢٥٠	٥٥٪
١٩٩٦	١٤٨١	١٠,٨	-	٥٥٪

^(١) متوسط النصف الأول من عام ١٩٩٦

ومن المشاكل التى صاحبت قيام مصنع الألومنيوم أن قيام المصنع كان مسنداً للبولنديين ، وقد اعترض على إقامة المصنع نظراً لمحدثة البولنديين فى هذه الصناعة وعدم صلاحية المعدات المقدمة للإستخدام وعدم توفر المادة الخام وزيادة حصة المشروع من النقد الأجنبى، وقد استعانت الدولة بالاتحاد السوفيتى عام ١٩٦٩ لامكانية إقامة المشروع لاستخدام فائض الكهرباء المتولدة من البلد وقد تم إقامة المصنع شرق محولات السد العالى حوالى ٧ كيلو مترات من نجع حمادى وتم إنشاء المصنع فى ١٠/١٠/١٩٧٠ وقد وضع فى الاعتبار اعتماد المشروع على ميناء سفاجة .

وقد أظهرت الدراسات أن العائد الاقتصادى للمشروع موجب ولكن بدراسة العائد الاقتصادى وجد أن إستخدام المشروع للكهرباء بأسعار مدعومة كاملة ويمثل سارة فى الطاقة وأن المشروع وفر من النقد الأجنبى عام ١٩٨٩ ما قيمته مليار ونصف المليار دولار وساهم فى إيجاد ١١ ألف فرصة عمل ويتم تصدير ٤٥٪ من الانتاج مقابل استيراد خام الألومينا مما أدى الى وجود آثار سلبية فى الأرباح .

٣ - إنخفاض حجم البيع للسوق المحلى عما كان مستهدفاً حتى وصل الى ٣٠٪ بيع للقطاع الخاص وقد وجد أن إنتاج طن الألومنيوم يخسر ٩٨ جنيتها ، وأن التصدير حالياً لا يغطى المنتج المصدر بجانب السعر المدعوم للكهرباء وأن الاستفادة من ميناء سفاجة لم يتم على الصورة المأمولة .

ويلاحظ أن أرباح صناعة الألومنيوم ليست أرباح حقيقية ويرجع ذلك الى كهرباء رخيصة ، سعر صرف الدولار ، دعم المنتجات البترولية المستخدمة فى توليد للكهرباء .

ومن هنا فإن هذه الصناعة تواجه باللتقد الآتى :

- ١ - انخفاض استخدام السوق المحلى لمصنوعات الألومنيوم الى ٣٠٪ .
- ٢ - سوء استخدام الكهرباء المولدة بالسد العالى . ٣ - عدم توفر المواد الأساسية محلياً .
- ٤ - عدم توفر الخبرات العملية بصورة كاملة . ٦ - لم يتزايد إنتاج المصنع بصورة كبيرة .
- ٥ - اختيار سئ للمواقع فهو على بعد ٧ كيلو من مدينة نجع حمادى .

ثانياً: التلوث البيئى للصناعات الكيماوية :

تمثل أضرار صناعة الأسمدة الكيماوية عبء على العمالة والمجتمع الذى يوجد فيه هذه المصانع ، حيث يزداد تلوث الانتاج فى الأرضى الزراعية وانخفاض معدلات الانتاج والحاق الضرر بالصحة وخاصة أمراض المهنة كما يلاحظ ذلك من الجدول الآتى :

الامراض الناجمة عن الكيماويات والبترول والالومنيا

المادة	الآثار على الصحة
البترول وخاماته الكيماويات الالومنيا	الجهاز التنفسي - الجلد - السرطان الجهاز العصبي والتنفسي فقدان الوعي والاختناق وحالات التسمم الاختناق من أول اكسيد الكربون توقف التنفس والغثيان - سرطان الرئة - التهابات الشديدة
الأسمدة الكيماوية	مخلفات الكبريت - أحماض كيماوية - تسبب أمراض السرطان تسمم للنبات - الحساسية - الربو - الثروة الزراعية والحيوانية.

وتعتبر صناعة الأسمدة للكيماوية من أكبر ملوثات الهواء نتيجة لمخلفات الكبريت والأحماض وتساقطها على التربة ومصادر المياه وتساقط القطران .

وقد ساهم ذلك في انخفاض إنتاجية الأرض الزراعية وإنتاج الثروة السمكية — وبلاحظ أن تكاليف أضرار التلوث تتزايد بمعدلات متزايدة كلما زاد تركيز عناصر التلوث عند مستويات الإنتاج المرتفعة .

ونلاحظ أن تكاليف أضرار التلوث الصناعي التكنولوجي الناجم من صناعة الأسمدة الكيماوية كالتالي. حسب الأنشطة الإنتاجية من معالجات فنية للمواد الخام أو المواد الوسيطة .

١ - إنتاج خام الكبريت ثم صهر الكبريت من الحالة الصلبة الى الحالة السائلة ثم الترشيق للكبريت السائل ثم الأكسدة الأولية والنهائية ثم إنتاج حامض الكبريت وذلك فان مصادر عناصر التلوث من مراحل إنتاج حامض الكبريت كالتالي :

- أ - انبعاث حامض الكبريتيك عبر المدخن الى الهواء .
- ب - يتكثف الحامض في الهواء : ينزل على شكل رذاذ حارق يصيب العاملين في الشركة ويحرق النباتات بالمناطق الزراعية المحيطة بالشركة .
- ج - يظهر حامض الكبريتيك في صورة غازية من المدخن .

د - نقل الكبريت باللودر الى المستودعات وحالة السيور التي ينقل عليها للكبريت غير مغطاه ومعظمها متهالك وبالتالي فهناك تطاير مستمر من خام الكبريت مع الهواء ومع حركة السيور .

هـ - ظهور أمراض مهنية منها السرطان في الرئة وحساسية الصدر والربو وأمراض الجهاز التنفسي والقلب ونزيف الأنف وانتفاخ الرئة والوفاة.

٢ - إنتاج السيور فوسفات وذلك بتخفيف حامض الكبريتيك حيث ترتفع درجة الحامض أثناء عملية الخلط وعند سحب خام الفوسفات الى وحدة الطحن يتسرب غاز أثناء عملية النقل ثم تتم عملية الخلط وتنقل على حصىرة مصنوعة من الكاوتش ويظل لمدة ٢٠ ق لاستكمال عملية التفاعل والحصىرة فى حالة غير صالحة وقد استهلك مما يساهم فى التلوث الصناعى بصورة كبيرة كما يلى :

أ - تطاير مواد خام الفوسفات بنسبة كبيرة تغطى منطقة المصانع بسحابة من الغبار والأتربة الفوسفاتية .

ب - تطاير الخام عند النقل وعند التخزين .

ج - ينبعث من خطوط الإنتاج الغازات التى تشمل الفوسفات والكبريت .

د - يودى كل ذلك الى أمراض المهنة .

تكاليف أضرار التلوث الصناعى

من بين ٢٤٠٠ عامل فى مصنع للصناعات الكيماوية ظهرت الحالات المرضية الآتية :

١٤	حالات ناكل فقدان العمود الفقرى
٥	حالات سرطان رئة
٦	حالات تحجر رنوى
١٧	حالة تهتك عظام الفك والأسنان
٤	حالة فشل كلوى
١٢	حالة أمراض عيون
٢١	حالة حساسية الصدر والربو

بالاضافة الى احوالة ٤١ عامل للمعاش مبكراً و١٣ حالة وفيات عام ١٩٩٤ .
وبلغت تكلفة الغياب المرضى ٦٤٩٦٩٣ جنية خلال عام ١٩٩٤ .

ووصلت الأرباح المفقودة بسبب نقص الإنتاج إلى ١,١٢٧,٨٧٢ جنية .
وقد بلغت تكاليف الرعاية الصحية عام ١٩٩٤ حسب الأمراض مايلي :

تناكل عمود فقرى	٤٠٣١٧ جنية
سرطان	٨٢٥٠٠ جنية
تجحر رنوى	١٨٤٤٦ جنية
حساسية الصدر	٥٦١٦٧ جنية (٨)

ثالثا: دور قطاع الأعمال الخاص فى حماية البيئة :

يتطلب تطبيق استراتيجية طويلة المدى لحماية البيئة مشاركة شاملة من قبل قطاع الأعمال الخاص خاصة الوعى البيئى لدى الادارة العليا وفى المقابل تحصل الشركات التى تساهم فى حماية البيئة على عائد من الأسواق الجديدة التى تخلقها استراتيجيات حماية البيئة ، وتتبع هذه الاستراتيجيات من خلال تطبيق الأدوات الاقتصادية على مجال حماية البيئة .

والأدوات الاقتصادية هى تلك الأدوات التى تؤثر فى تكلفة ومنافع الأعمال الاقتصادية المتصلة بالمنظمات الاقتصادية المختلفة ويندرج تأثيرها فى التأثير على صنع القرار والسلوك بطريقة تؤدى الى اختيار البدائل التى تؤدى الى موقف مرغوب من الناحية البيئية ، وتتميز الأدوات الاقتصادية بأنها تسمح لمؤسسات قطاع الأعمال بالحرية فى الاستجابة للحوافز الاقتصادية بطريقة يعتقدون هم أنفسهم أنها مفيدة بالنسبة لهم بالاضافة الى فائدتها فى الحد من التلوث البيئى .

تتضمن الأدوات الاقتصادية المستخدمة فى الادارة البيئية كل من :

- ١ - فرض رسوم : والتي يمكن اعتبارها مئنا للتلوث حيث ينبغى على المتسبب فى التلوث أن يدفع مقابل استخدامه للخدمات البيئية التى تدخل بهذا الأسلوب كجزء من حساب التكلفة والعائد .
- ٢ - نظام الخصم وإعادة الخصم : ووفقا لهذا النظام يتم تحميل رسم إضافى على سعر المنتجات المسببة للتلوث وعندما يتم تجنب التلوث بأعادة المخلفات المسببة للتلوث الى نظام للجمع يتم إعادة خصم الرسم الإضافى المفروض — ويهدف هذا النظام الى تشجيع اعادة المواد الخطرة التى توفر حافزا للتدوير .

- ٣ - خلق سوق : يمكن خلق أسواق عندما تشتري المؤسسات حقوق التلوث الحالي أو المستقبلي أو عندما يتم معالجة المخلفات وتحويلها ، ومن أمثلة خلق السوق تجارة الانبعاثات والتدخل في السوق .. الخ .
 - ٤ - قيود الأداء : وهي مدفوعات تدفعها المؤسسات الاقتصادية للسلطات المعنية لضمان التزامها بالقواعد المفروضة لحماية البيئة وعندما يتحقق الالتزام بهذه القواعد يتم إعادة المبالغ المالية المدفوعة لضمان تأمين البيئة (٩) .
 - ٥ - فرض أسعار تصاعدية على المنتجات الأكثر تلويثاً للبيئة وتقديم دعم للصناعات التي تستخدم تكنولوجيا نظيفة .
 - ٦ - إصدار سندات الأداء البيئي وتصاريح التلوث القابلة للتداول .
- وإذا كانت تكاليف حماية البيئة تعتبر نسبياً عالية فإن تهرب أصحاب المشروعات من عبء تكلفة حماية البيئة والآثار السلبية للناجمة من مشروعاتهم ، يسبب اختلالاً مستمراً مما يقتضى تضاعف الجهود الحكومية والخاصة لمواجهة هذه الاختلالات .
- ولما كانت البيئة الاقتصادية تعتبر الوسط الذى يضم الموارد الطبيعية والبشرية والمادية الصناعية الداخلية والخارجية التى تتفاعل مع بعضها لتيسر للإنسان سبل المعيشة فيها ، فإن تلوث البيئة يودى إلى تكلفة عالية على الإنتاج لعل من أهم مكونات هذه التكلفة :
- ١ - فقدان وعدم استغلال جيد للمواد الأولية وموارد الطاقة نتيجة إستخدام طرق إنتاج لم تأخذ فى الاعتبار مقدار ما يترتب على الصناعة من تلوث.
 - ٢ - أن التخلص من النفايات والمواد المختلفة قد أضر ورفع من تكاليف استخدام عناصر الإنتاج وأثر على جودة هذه العناصر ورفع من تكاليف معالجتها .
 - ٣ - أن تكاليف التحكم فى التلوث والمحافظة على البيئة تتراوح فى المتوسط بين صفر - ٣٪ من جملة تكلفة المشروعات كما تشير بذلك تقديرات البنك الدولى.
 - ٤ - أن تلوث البيئة يودى إلى وجود أضرار اقتصادية تموت عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

مصادر الفصل السادس

- ١ - جارى مارى بليت ترجمة السيد عثمان ، عودة الوفاق بين البيئة والامتنان ، عالم المعرفة ، سبتمبر ١٩٩٤ .
- ٢ - د. محمد المصالحه ، دور التنظيم الدولى فى حماية البيئة ، السياسة الدولية ، العدد ١٢٤ ، أبريل ١٩٩٦ ، ص ١٢٢ .
- ٣ - د. السيد عليوه ، صنع القرار السياسى فى منظمات الادارة العامة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٩٤ . ص ص ٣٦١-٣٦٤ .
- ٤ - المرجع الأساسى للتقييم البيئى ، السياسات والاجراءات والقضايا المشتركة بين القطاعات ، إدارة البيئة ، الدراسة رقم ١٣٦ فى سلسلة الدراسات الفنية الصادرة عن البنك الدولى ، واشنطن ١٩٩٥ ، ص ص ٢٤ - ٢٥٠ .
- ٥ - المرجع السابق ص ص ٩٨ - ١٠١ .
- ٦ - د. محمد المصالحه ، المرجع السابق .
- ٧ - المرجع الأساسى للتقييم البيئى ، مرجع سابق ، ص ص ٨٧ - ٩١ .
- ٨ - د. محمد نظير محمد بسيونى ، الآثار البيئية للكوارث التكنولوجية على التنمية الاقتصادية فى مصر ، المؤتمر السنوى الأول لادارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ، ١٢ - ١٣ أكتوبر ١٩٩٦ ، ص ص ٦ - ١٦ .
- - Organization for Economic co-operation and Development, Managing the Environment the Role of Economic Instruments, Paris, France 1994, PP 14-21.

الفصل السابع

إدارة أزمة الإرهاب (العنف السياسي) الدولي

المبحث الاول : تطور ظاهرة الإرهاب (العنف) الدولي :

الإرهاب ظاهرة لازمت المجتمع السياسي، فكما أن الجريمة ظاهرة اجتماعية يرتبطت بنشأة المجتمع الانساني، فإن الارهاب تلازم مع تنظيم السلطات والمسئولية والصراع الذي نتج عن محاولات امتلاك القوة وفرض الادارة على الآخرين ، ومن هنا كان الارهاب قديما قدم السلطة المياسية .

ومن هنا كانت جرائم الاغتيال السياسي من أقدم جرائم التاريخ ، وكانت المكانة والمؤمرات والتخريب والخيانة والمذابح هي إحدى سمات المجتمعات القديمة ، والتي تطورت بتطور تلك المجتمعات ونظم الحكم فيها ، واتساع نطاق سلطات الدولة مروراً بمراحل عديدة حتى وصلت الي نشأة الدولة الحديثة .

وإذا تخطينا المراحل الزمنية المتعاقبة لظاهرة الارهاب وبدأنا بالقرن العشرين لوجدنا أن الارهاب قد أحدث في هذا القرن منذ بدايته تحولات راديكالية في التاريخ ، ويكفي أن نشير الى منظمتي نورديايلز وليا ونورداليا فوليا في روسيا اللتين ساهمتا بنشاطاتهما المكثفة ضد الحكم القيصري في التمهيد لقيام الثورة البولشفية عام ١٩١٧ ، وأن منظمة بونستاشا الصربية كانت سببا في قيام الحرب العالمية الأولى باغتيالها الأرشيدوق راندولف ولي عهد النمسا ، وأن منظمة إيمرو في البلقان كانت سببا في صراع الصراع العنيف (الحروب والحروب الأهلية والصدمات العرقية) في دول المنطقة ، ثم المنظمات القومسية والعممية التي استمدت أفكارها ومبادئها من بعض فليسات القرن التاسع عشر ، وكذلك المنظمات الفاشية والنازية التي سادت في فترة ما بين الحربين العظميين والتي لازالت نشاطاتها على الساحة الدولية حتى أيامنا هذه .

ثم شهد عقد الستينات موجات عارمة من العنف السياسي ، قامت بها حركات التحرر الوطني في البلاد التي كانت تستعمرها الدول الكبرى ، وتورط عدد من تلك الحركات الوطنية في عمليات إرهابية وقعت خارج الأرض المحتلة وضد أبرياء أو أطراف ثالثة لاندخل لها في الصراع ، ثم بعد التحرر أنقسم عدد من الحركات الوطنية على نفسها ودارت بينها إما حروب أهلية أو عمليات إرهاب ضد بعضها البعض .

وفي نهاية عقد الستينات ، وبالأذات في عام ١٩٦٨ قامت ثورة الشباب العالمي . التي بدأت باحداث الطلبة في فرنسا ثم امتدت لتشمل الطلاب في كل أرجاء العالم . ولكن هذه الصورة ماثبت أن خمدت حيث لم يكن لها أهداف واضحة، وفسرها البعض

بأنها مجرد تمرد جيل ما بعد الحرب العالمية الثانية على الأوضاع التي كانت لازالت مستمرة منذ ما قبل الحرب ، وبعد فشل تلك الثورة تحولت جماعات من الشباب الى اعتناق مفاهيم شاذة (مثل فلسفة الهيوز / وفلسفات الفوضوية والعنصرية والعدمية واليسار الجديد واليمين المتطرف والاتجاهات الدينية المتطرفة أو المبتدعة) وبعض هذه الجماعات من الشباب تطورت الى تكوين منظمات ارهابية ، كلها تعتقد أن بإمكانها تغيير المجتمعات بالقوة الى ما تؤمن به من مفاهيم غير مقبولة .

وبلغت ظاهرة الإرهاب الدولي أقصى درجات الخطورة في هذا القرن في عقدي السبعينات والثمانينات خلال الحرب الباردة ، إذ قامت الظاهرة خلال هذه الفترة بدور البديل للحرب في الصراع السياسي بين الكتلتين العظميتين ، حتى أن أوروبا الغربية وحدها كان يعمل على أرضها ٧٦ منظمة ارهابية يعمل بعضها لحساب الاتحاد السوفيتي والآخر لحساب الغرب ، وبذلك كان يقع على أرض أوروبا حوالى ٤٥% من مجموع العمليات الارهابية على مستوى العالم، هذا بالإضافة الى عشرات من المنظمات التي تنتشر في أمريكا اللاتينية وآسيا ، وبذلك قدرت الاحصاءات والدراسات في تلك الفترة أن ٨٢% من عمليات الارهاب في العالم كان وراءها مخابرات دول أجنبية .

وفي نفس الوقت مارس عدد من منظمات التحرر الوطني الارهاب كوسيلة لتحقيق أهدافها، مثل بعض فصائل منظمة التحرير الفلسطينية كالجبهة الشعبية والجبهة الديمقراطية والحركة التصحيحية لفتح وغيرها ، وكذلك منظمات مثل : الجيش الجمهوري الأيرلندي وحركة الباسك الأسبانية وجبهة تحرير مورو بالفلبين وجبهات تحرير كورسيكا بفرنسا ونمور التاميل في سريلانكا .. الخ .

وواجهت الولايات المتحدة منذ عقد السبعينات هجمة إرهابية شملت الداخل والخارج ، ففي الداخل كانت هناك أكثر من ١٥ منظمة تمارس نشاطاتها منها منظمة جيش التحرير المتحد والبانز والفريزمان اندرجروند والحنفي مسلم وجبهة تحرير بورتوريكو وأوميجا ٩ ورابطة للدفاع اليهودية وغيرها ، وفي الخارج تعرضت السفارات الأمريكية ورجال الأعمال والحكوميين ورجال الجيش والطائرات المدنية الأمريكية لهجمات عديدة في كل أنحاء العالم - خاصة أمريكا اللاتينية والشرق الأوسط ولازالت الولايات المتحدة تعتبر الارهاب أحد أخطر التهديدات للأمن القومي الأمريكي .

ومع بداية التسعينات وسقوط الاتحاد السوفيتي ونهيار نظم الحكم الشمولى وانتهاء الحرب في أفغانستان ، تقلصت عمليات الارهاب الدولي بصورة ملحوظة ، حيث فقدت

المنظمات الارهابية اليسارية المتطرفة في كافة دول العالم الدعم الذى يمثل ابن الأم والذى كانت تتلقاه من الدول الشمولية الشرقية .

وشهدت التسعينات أيضا انتشار المنظمات التى تنسب وراء الدين الاسلامى ، بداية من تيار الحركة الاسلامية مثل بعض المنظمات فى أفغانستان وباكستان ، وحركة الأرقم فى بنجلاديش ، وحزب التحرير الاسلامى فى عدد من الدول العربية ، والمنظمات الشعبية مثل منظمة الدعوة بالعراق ومنظمة للثورة الشعبية وكتائب الايمان بالسعودية وحزب الله فى لبنان وجنوب العراق والجبهة القومية الاسلامية بالسودان ، والنفير بالأردن وبعض من يأويهم حزب الاصلاح فى اليمن من العائدين من أفغانستان ، ومنظمى الجهاد والجماعة الجهادية الاسلامية وماتفرغ عنها فى مصر والجماعة الاسلامية فى ليبيا ، وحركة النهضة فى تونس ، وجيش الانقاذ للمسلح فى الجزائر ، وجماعة العدل والاحسان فى المغرب والجماعة الاسلامية فى موريتانيا ، فضلا عن العناصر المتطرفة والهابية فى باكستان وبعض للدول الأوروبية مثل مويسرا والمانيا والانسرك وايطاليا وبريطانيا .. الخ .

وعلى الرغم من أن ظاهرة الارهاب أصبحت تمثل فى الوقت الحالى ظاهرة عالمية متشعبة تضرب بجذورها فى العالم المتقدم والعالم الثالث إلا أنه جرى الربط بين الارهاب الدولى والحركات الاسلامية بصفة خاصة ، ويركز هذا الربط الى أن نسبة هامة من أعمال الارهاب التى تشهدها البيئة الدولية تصدر من نظم وجماعات تنسب نفسها الى الاسلام ، وهذا يستدعى معالجة متأنية للوقوف على هذه القضية (١) .

ثانيا : الأبعاد التكنولوجية لظاهرة الارهاب :

يلعب البعد التكنولوجى دورا بالغ الأهمية فى بلورة الأنماط والأهداف الارهابية ، فالارهاب يسعى الى تحقيق أهدافه المتنبهة من خلال أدوات تكنولوجية ملائمة ، وتذهب بعض التحليلات الى أن من الضرورى افتراض أن الارهابى يمتلك معرفة تكنولوجية مساوية لمعرفة قوات الأمن التى تواجهه ، بما يعنى أن المعركة بين الجانبين تعتبر فى أحد جوانبها معركة تكنولوجية ، وعلى وجه التحديد ، فإن المقصود بتكنولوجيا الارهاب هو وسائل وأدوات العنف التى تستخدمها للجماعات الارهابية فى تحقيق أهدافها ، سواء كانت أسلحة أو معدات أو ذخائر .. أو غيرها ، ويتميز الارهاب الناتج عن مزاعم دينية بطبيعة خاصة تجعله مختلفا عن أنواع الارهاب الأخرى ، سواء من حيث طبيعة الأهداف

الموضوعة لو أساليب التنفيذ وبالتالي ، فإنه على الرغم من أن أدوات الارهاب تكاد تكون متشابهة في جميع الحالات، إلا أن أساليب استخدامها تختلف بدرجة ملحوظة حسب اختلاف نوع الارهاب .

وفي إطار رصد طائفة من الملاحظات الأولية للميزة لثمة الارهاب المتندر برداء الدين في المنطقة العربية من الضروري البدء بالإشارة إلى أن الموجة الراهنة للارهاب المتندر برداء الدين تعتبر الموجة الثالثة من نوعها في مصر خلال القرن العشرين، حيث جرت للموجة الأولى خلال عقد الأربعينات وبداية الخمسينات على هامش حركة النضال الوطني ضد الاحتلال البريطاني، واتجهت خلالها بعض العمليات الارهابية ضد بعض رجال الدولة الموالين للنظام الملكي، أما الموجة الثانية ، فقد وقعت خلال النصف الثاني من السبعينات وأوائل الثمانينات، وبلغت هذه الموجة ذروتها مع اغتيال الرئيس السابق أنور السادات ، والحقيقة أن للموجة الراهنة تتميز عن الموجتين السابقتين من المنظور الفني والتكنولوجي بعدة خصائص تتمثل في :

- ١ - الكثافة العالية في مستوى التسليح المتاح للجماعات الارهابية .
 - ٢ - تطوير وسائل وأدوات إرهابية جديدة مثل العبوات الناسفة التي تخدم أهداف الارهاب على نحو أفضل ، لما تحدثه من الخسائر البشرية والمادية ، ولما يصاحبها من الضوضاء والانفجار المروع.
 - ٣ - توجيه العمليات الارهابية نحو طائفة جديدة من الأهداف ، مثل أهداف السياحة ، سعيًا إلى الحد من الموارد المالية التي تحصل عليها الدولة .
 - ٤ - ازدياد كثافة العمليات الارهابية بصورة غير مسبوقة على الإطلاق ، فقد أصبحت العمليات الارهابية تجرى بمعدل شبه يومي ، بعدما كان المعدل السابق يصل فيما مضى إلى عملية إرهابية واحدة كل ٧-٨ سنوات .
 - ٥ - الاتساع النسبي في قاعدة الجماعات الارهابية .
- وهكذا ، فإن المرحلة الراهنة تشهد نقلة نوعية بارزة في طبيعة العمليات الارهابية في مصر والمنطقة العربية .

المحددات التكنولوجية للارهاب :

يرتبط المستوى التكنولوجي للارهاب بمجموعة محددة من المعطيات التي تلعب دورا حاكما في بلورة النمط المميز للعمليات الارهابية، وتختلف هذه المعطيات في مضمونها الداخلي من دولة إلى أخرى ، ومن حالة معينة إلى حالة أخرى ، إلا أن هناك شيوعا واضحا وتكرارا ملموسا للمبادئ العامة والخطوط العريضة التي تنتظم فيها تلك

المعطيات، ولا يخرج الإرهاب المتندر برداء الدين في المنطقة العربية عن هذه القاعدة العامة كثيراً، ولكنه يتسم بمجموعة مميزة من الخصائص الفرعية تتمثل بالأساس فيما يلي :

- ١ - طبيعة الأهداف الإرهابية الموضوعة .
 - ٢ - مستوى التطور التكنولوجي العام في المجتمع، تسير حركة التطور في أساليب الإرهاب داخل مجتمع ما وفقاً لحركة التقدم التكنولوجي العام في نفس المجتمع ، لا سيما في مجال التكنولوجيا القابلة للاستخدام الإرهابي ودرجة انتشارها على نطاق واسع .
 - ٣ - الإتاحة النسبية للأسلحة والمعدات .
 - ٤ - بساطة استعمال الأسلحة والمعدات فالإرهابيون يميلون عادة نحو استخدام أسلحة ومعدات تتميز بالبساطة والبعد عن التعقيد ، ويرجع ذلك في الأساس إلى انخفاض مستوى المعرفة التكنولوجية المتاحة للإرهابيين ومحدودية جراحة التدريب المعطاة لهم .
 - ٥ - أسبقية العنصر البشري، بخلاف الاعتبارات السابقة، فإن الجماعات الإرهابية المتندرة بالدين عموماً تعطى اهتماماً كثيفاً بتنمية للعنصر البشري واعلاء للوازع المعنوي الداخلي لدى الأفراد المنتمين إليها ، بما يكسبهم روحاً انتحارية ظاهرة. وعلى هذا الأساس ، اتسمت الأدوات والآليات المستخدمة من جانب الجماعات الإرهابية في مصر والجزائر بالبساطة والتواضع بوصفها الأدوات الأكثر إتاحة أمامها ، علاوة على كونها الأكثر ملاءمة لمستوى التعليم والمعرفة المتوفرة لدى أفراد تلك الجماعات ، وعلى الرغم من أن الجماعات المذكورة عملت على تنويع اشكال استخدام تلك الأدوات ، إلا أن الأدوات المستخدمة تبقى في النهاية محصورة داخل نوعين أو ثلاثة أنواع من الأدوات للبسطة المتواضعة .
- الأدوات الرئيسية للإرهاب :**

يتضح مما سبق أنه في ظل المتغيرات القائمة على كافة المستويات ، توجهت الجماعات الإرهابية نحو تفضيل استخدام أدوات معينة تنسم بالبساطة وسهولة الاستخدام والإتاحة النسبية في السوق المحلي ، وتشير كافة هذه المعلومات إلى أن الجماعات

الارهابية في مصر تستخدم في الأساس ثلاثة أنواع رئيسية هي : البنادق الآلية ، والمتفجرات ، والقنابل .

وفيما يتعلق بالبنادق الآلية ، تتمثل مصادر الامداد الرئيسية في مخلفات الحروب والتصنيع الأهلي والتهرب، فالمعبد من الأسلحة والمعدات المستخدمة في العمليات الارهابية يرجع أصلها الى مخلفات الحروب التي خاضتها القوات المصرية في شبه جزيرة سيناء .

ومن ناحية أخرى تحولت العديد من الورش الأهلية في صعيد مصر بصفة خاصة نحو إنتاج أجزاء الأسلحة الخفيفة ، وعلى الرغم من رداءة صنع تلك الأسلحة، إلا أنها تفي عموماً بالأغراض المطلوبة ، ويبدو استثناء هذه الظاهرة واضحاً من خلال أعمال الضبط الأمنية المتلاحقة التي تكشف عن ضبط مصانع متخصصة في إنتاج السلاح بدون تراخيص في مناطق متفرقة ، ويمثل التهريب المصدر الثالث للحصول على الأسلحة من جانب الجماعات الارهابية المصرية ، فالواضح أن حدود مصر الجنوبية باتت تشهد حركة انتقال واسعة للأسلحة المهربة من السودان الى مصر ، ويبدو أن حركة التهريب هذه تجرى تحت ضغط الأوضاع الاقتصادية المتردية في السودان ، والتي تدفع جماعات سودانية عديدة نحو الاتجار في السلاح وتهريبه الى صعيد مصر طلباً للكسب المادي .

أما بالنسبة للمتفجرات ، فإن مصدرها الأساسي يتمثل في المحاجر والمناجم ، حيث تستخدم محاجر الرخام والاباستر والجرانيت والحديد نوعيات مختلفة من المتفجرات لتمام العمل ، وتخضع تلك المحاجر لإدارة وإشراف جهات متعددة ، بعضها يتمثل في القطاع العام، وبعضها الثاني يتمثل في القوات المسلحة ، وبعضها الآخر يتمثل في المواطنين العاديين ، وتحصل تلك الجهات على حصص محددة من المتفجرات اللازمة للعمل وتمارس الأجهزة الحكومية والقوات المسلحة رقابة صارمة على عمليات نقل وتخزين وصرف واستعمال المتفجرات الموجودة لديها ، إلا أن التسرب يقع عادة من المحاجر المملوكة لمواطنين عاديين ، حيث لا تمارس رقابة دقيقة على للحصة المخصصة لهم من المتفجرات ، الأمر الذي يتيح إمكانية وقوع المخالفات وتسرب كميات هائلة

منها، ثم تصل تلك الكميات عقب ذلك الى أيدي الجماعات الارهابية التي بدلت استخدامها على نطاق واسع نسبيا .

وأخيرا ، فإن القنابل تحتل مكانة ملحوظة في الأدوات المستخدمة من جانب الجماعات الارهابية في مصر ، ويمثل مصدر نسبة من هذه القنابل في مخلفات الحروب والتسرب من الهينات الرسمية ، بينما تقوم العناصر الارهابية بتصنيع نسبة أخرى منها من خلال الاستفادة من المواد الكيميائية المتاحة للاستخدام المدني ، والمتداولة في المحلات المتخصصة دون رقابة كافية .

ومن ثم ، تتحدد خريطة العمليات الارهابية والادوات المستخدمة فيها على أساس مدى إتاحة الأسلحة والمعدات للجماعات الارهابية من شأن هذه الإتاحة أن توفر مصدر امداد مستمرا لتلك الجماعات، وتحتاج مواجهة الارهاب من هذا المنظور الى محاولة اغلاق كافة منافذ الامداد التسليحي المتاحة أمامه ، علاوة على ضرورة اتباع سياسة وقائية ترمي على المدى الطويل الى الحيلولة دون استمرار تسرب الأسلحة والمعدات الى الجماعات الارهابية ، أيما كان مصدر هذا التسرب(٢).

ثالثا : الارهاب وإدارة الأزمة الأمنية :

نزولا على ما تنتم به الأزمة كدرجة عالية من الخطورة والاضرار بحالة الأمن والاستقرار بصفة عامة ، فإن حسن إدارتها بهدف الوصول الى الأهداف المرجوة منها يقتضى ضرورة تكوين فريق أو مجموعة عمل من كافة المتخصصين أمنيا وغير أمنى لممارسة حلقات العمليات الادارية فيها ، تلك الحلقات التي تتكون من التخطيط والتنظيم والتوجيه وإصدار القرارات وحسن متابعتها بشكل يحقق الأهداف المرجوة منها.

وقد يتكون هذا الفريق من مسئول أمنى في المجال الجنائى وفى المجال السياسى ، وآخر فى المجال العسكرى ، وثالث فى الشؤون السياسية ، ورابع فى المجال الاعلامى ، وخامس فى أعمال الرقابة والافقاذ ، وسادس فى مجال المفرقات، وسابع فى مجال التنسيق والاتصالات ، بالاضافة الى ضرورة وجود طبيب عام ، وأخصائى فى الدراسات النفسية . بالاضافة الى غير ذلك من التخصصات الأخرى التي تستوجبها طبيعة الأزمة ونوعيتها ، وبالرغم مما تتطلبه عملية الادارة من ضرورة وجود رئيس يتولى مهمة الاشراف بالكامل على فريق الادارة وتوجيهها لامكان الوصول الى القرار

الرشيء فيها ، فان اعتبار الرئاسة أو الأقدمية يجب ألا يكون هو الأساس الدائم لاختيار بقية عناصر فريق الإدارة المختلفة ، بل يجب دائما الاعتماد على عنصر الكفاءة والمقدرة الشخصية بالدرجة الأولى في كل مجال من المجالات حتى تتوفر تماما لأفراده في النهاية معلومات الرشد المطلوب القائم على أسس من المعرفة الموضوعية البعيدة عن تحكيمات الرئاسة وتبعاتها .

وتهدف إدارة الأزمة الأمنية إلى إمكان توصيل فريقها إلى القرار الأمني الرشيد القادر على تحقيق أقصر قدر من التوازن المقبول بين كافة المصالح المتداخلة والتي تعرضها تلك الأزمة لخطر من الخطورة التي تنال منها أو تعصف بها .

عناصر التدريب على الأزمات الأمنية :

وتتعدد العناصر الواجب التدريب عليها أثناء إدارة الأزمات الأمنية والتي يتعين ضرورة الاهتمام بها بهدف الوصول إلى القرار الأمني الرشيد القادر على حسن مواجهتها والتصدي لحلها .

وتعتبر تلك العناصر بمثابة مقدمات ضرورية يلزم توفرها لتحقيق النتيجة المرجوة ، ومن ثم يترتب على عدم التصدي لها والاحاطة بها ، إتمام القرار الأمني الصادر في أي أزمة بقدر من النقص أو القصور الذي يعيق ويحول بالتالي دون وصوله إلى درجة الرشد المطلوبة ويمكن حصر أهم تلك العناصر أو حلقات العملية التدريبية في:

١ - عنصر تنظيمي :

ويقصد به كافة العمليات الإدارية اللازمة لاتباع إدارة الأزمة من تخطيط وتنظيم واتصالات وتوجيه وتعاون ، أي يمتد هذا العنصر ليشمل التنظيم بمعناه العام بهدف تفهم عناصر الخطة المعدة سلفا لمواجهة الأزمة، أو التفكير فيها لإعدادها، أو تطويرها لتلائم مع أحداثها الواقعية .

٢ - عنصر معلوماتي :

ويقصد بذلك العنصر عملية الاهتمام بالمعلومات اللازمة لإمكان مواجهة الأزمة الأمنية والتعامل معها سوا على ضوء التفسير السابق للأحداث أم في ضوء ما أسفر عنه من واقع مواجهتها.

٣ - عنصر فنى أو تنفيذى :

يقصد بالعنصر الفنى أو التنفيذى ضرورة التدريب أيضا على النواحي الفنية والتنفيذية اللازمة لوضع خطة المواجهة موضوع التنفيذ مع الاحاطة بكيفية التصدى لما قد ينجم عنها من مشاكل أخرى تابعة لها.

٤ - عنصر اقتصادى :

ويتضمن ذلك العنصر عملية حساب التكلفة الناتجة عن قرار حل الأزمة بكل ما يترتب عليها من مكسب وخسارة سواء من الناحية المادية أو غير المادية ومقارنتها بغيرها من البدائل الأخرى ، ونسبة كل من تلك التكلفة ، وفى ضوء ما تقدر الى تحقيقه من كافة الاعتبارات الأخرى المحيطة بالحدث الأمنى .

٥ - عنصر اجتماعى :

كذلك لابد من التدريب على قياس ردود الفعل الاجتماعية المترتبة على القرار الأمنى اللازم لتخاذه لحل الأزمة الأمنية على الهيئة الاجتماعية ، والحفاظ على مصالحها هى الغاية والهدف المطلوب دائما بذل أقصى الجهود للحفاظ عليها ، والحيلولة دون المساس بها أو التضحية بمكاسبها .

٦ - عنصر سياسى :

يقصد أيضا بالعنصر السياسى ضرورة التدريب على قياس البعد السياسى للقرار الأمنى ، ومدى ما ينعكس عليه من آثار طبيعية تتمثل فى ردود الفعل المختلفة على الصعيد السياسى سواء فى داخل البلاد أم فى خارجها .

٧ - عنصر قيادى :

يمثل العنصر القيادى أهم تلك العناصر التى يجب التدريب عليها ضمن برنامج ادارة الأزمات باعتباره البوتقة القادرة على صهر كافة العناصر الأخرى فى داخلها ، واستيعاب مطلوبات كل منها وإمكان توظيف قدراتها للوصول الى الهدف الأمنى المنشود (٣).

المبحث الثاني : التهج المصري فى مواجهة الإرهاب :

أولاً: ملامح النشاط الإرهابى فى مصر :

١ - اتجاه النشاط الإرهابى للقيام بعمليات كبرى ضد مصر فى الخارج:

واجه النشاط الإرهابى فى مصر خلال الفترة ١٩٩٣ - ١٩٩٥ مقاومة داخلية عنيفة تمثلت فى عدة وجوه أولها فشل الإرهاب فى تحقيق تعاطف جماهيرى ، بل على العكس ظهر الرفض الشعبى للنشاطات الإرهابية واضحا وقويا نتيجة احساس للمواطن المصرى بأن الإرهاب موجة بالدرجة الأولى الى أمنه الذاتى ومصالحة القومية وموارده الضرورية ، وكانت الأخطاء التى تورطت فيها العناصر الإرهابية بالتعدى على أرواح مواطنين أبرياء ، وضرب وسائل المواصلات والاعتداء على مورد السياحة والعنف الزائد الذى اتسمت به العمليات الإرهابية ، كان لذلك أثر عميق فى نفوس المصريين جعلهم يعتبرون الإرهاب والإرهابيين خطرا بالغ الشدة على حياتهم واستقرارهم ومصادر أرزاقهم وثانيها المواجهات الأمنية التى أسفرت عن مصرع أعداد كبيرة من قادة التنظيمات وعناصرها النشطة ورغم أن تلك المواجهات قد نتج عنها استشهاد عدد من رجال الشرطة وأيضا من المواطنين الأبرياء ، إلا أنها لجهضت تقريبا النشاط الإرهابى المنظم واسقطت رموزه وأوقفت تصاعده وحرمت من تحقيق أهدافه ، وثالثها تضامول قدرة التنظيمات الإرهابية على تجنيد عناصر جديدة فى الداخل للانضمام إليها وتمويض من تخسره تلك التنظيمات ممن يقتلون أو يحاكمون أو يحتلون .

ومن هنا لم يكن أمام الإرهاب إلا أحد خيارين ، إما القيام بعملية أو أكثر تتسم بالجسامة والعنف البالغ داخل مصر لاثبات الوجود والقدرة والتأثير - وقد ثبتت صعوبة هذا الخيار للضعف التنظيمى الشديد داخل مصر ، وإما القيام بعمليات كبرى ضد مصر فى الخارج يكون لها انعكاس بالغ الخطورة فى الداخل ، ويحقق كل أهداف الإرهاب دون التعرض لاجهاض العمليات بالارشاد عنها أو اختراق التنظيمات التى تعد لها .

وقد اختارت قوى الإرهاب الخيار الثانى الذى يسهل معه اعداد مسرح العمليات فى دقة وتأتى دون الخوف من انكشاف الأمر ، خاصة اذا ما اختير هذا المسرح بعناية ، وفى دول تتسم بالضعف الأمنى .

ومن هنا كان التخطيط لاغتيال الرئيس مبارك في شهر يونيو ١٩٩٥ إنشاء زيارة سيادته لأديس أبابا لحضور اجتماع قمة منظمة الوحدة الأفريقية ، وقد كانت ظروف الحادث تشير منذ البداية الى تورط السودان فيه ، فالسودان دولة مجاورة لأثيوبيا ، والحدود بينهما واسعة والسيطرة عليها محدودة . ويتيح هذا للسودان دفع العناصر الارهابية لأثيوبيا وسحبها منها دون عناء ودون أن تتعرض للكشف .

وبدل استعراض ظروف الحادث أن العناية الالهية قد تدخلت لاتقاذ حياة الرئيس مبارك ، حيث أنه بالنظر الى احكام التخطيط وعدد الأفراد المشاركين في العملية وكميات ونوعيات الأسلحة والمتفجرات التي أعدت للاستخدام في الاعتداء ، فإن احتمال فشل العملية كان بعيدا عن الاحتمال ، ولولا حسن التصرف وثبات الأعصاب وعناية الله وتوفيقه لكانت النتيجة مأساوية .

ولعل خطة الارهابيين كانت تتضمن عمليات ارهابية واسعة النطاق في مصر تعقب الاعتداء على الرئيس ، بحيث تسود فوضى عارمة يسهل معها سقوط الدولة في أيديهم ولكن نجاة الرئيس وعودته مباشرة الى البلاد والاعلان الصريح عن المحاولة في بيان رسمي أذيع عقب المحاولة الفاشلة مباشرة ، وردود أفعال الجماهير العريضة بالاستنكار الشديد لهذه المحاولة الأثمة وتعبيرها الصادق عن هذا الاستنكار ، الذي كان فضلا عن كونه اجماعا شعبيا على رفض الارهاب وشجبه ، فإنه كان أيضا بمثابة استفتاء شعبي جديد على زعامة وسياسة الرئيس مبارك .

أما الحادث الثاني الذي يشير الى اتجاه الارهاب الى مهاجمة مصر في الخارج ، فقد كان عملية نسف السفارة المصرية في اسلام آباد في باكستان في ١٨/١١/١٩٩٥ ، وقد كان هذا الاتجاه في الاعتداء على الدبلوماسيين المصريين في الخارج مؤشرا تمثل في اغتيال المستشار التجاري المصري في جنيف قبل حادث اسلام آباد بفترة وجيزة . وقد أحدثت العملية الارهابية ردود أفعال خطيرة ، إذ شغلت أصدواها الرأي العام المصري الذي أصيب بصدمة قوية من مفاجأة الحدث وحجم الخسائر الناجمة عنه ، كما أخرج الحادث بشدة الحكومة الباكستانية ، وحظى باهتمام العالم نتيجة بشاعة التقديم ومأسفر عنه من عدد كبير من القتلى والجرحى ، كما أن اسلوب ارتكابه كعملية انتحارية قد ضاعف من خطورة الحادث ودرجة الاهتمام المحلي والدولي به .

ومع الخطورة الكبيرة التى اتسمت بها حوادث الارهاب فى الخارج فإن القيادة السياسية فى مصر قد احتوت بسهولة الآثار الناجمة عن عمليات الارهاب فى الخارج، بل ويمكن القول أن النتائج النهائية لهذه العمليات قد انعكست بالخسارة البالغة على الارهابيين ومن يساندهم فقد طردت باكستان عددا كبيرا من المقيمين فيها من عناصر التطرف كما تعددت الحملات الأمنية ضد مراكز تجمعهم وأصبح تنقلهم صعبا، ولم يعد لهم نفس حرية الحركة والتنقل ، أما بالنسبة للسودان فقد أصبح فى مأزق خطير نتيجة تورطه فى حادث أدیس أبابا ، وأصبح عرضة لتوقيع عقوبات دولية عليه ، فضلا عن سوء علاقات السودان بكافة الدول المجاورة والمشاركة معه فى الحدود .

٢ - تركيز عمليات الارهاب فى الصعيد مصر :

الواضح من استقراء أنباء عمليات الارهاب خلال عام ١٩٩٥ أنها تركزت بصفة عامة فى محافظات الصعيد ، وبصفة خاصة فى محافظة المنيا، بل وبصفة أخص فى مدن ملوى وديروط وسمالوط وأبو قرقاص ، حيث تفوق العمليات التى وقعت فى هذه المدن ، عددا كافة العمليات التى وقعت فى كافة أنحاء الجمهورية .

ولاشك أن هذا الوضع يحتاج الى دراسة خاصة ولمثل هذه الدراسة مداخل خاصة من بينها عدد من الحقائق الطوبوغرافية والديموغرافية وطبيعة الموارد الاقتصادية ونوعية العلاقات بين الناس والعادات والتقاليد . هذا بالإضافة الى تطورات المواجهة بين الشرطة وعناصر التطرف ، وامتداد تلك المواجهة الى صورة من صور التأثير الشخصى أو العائلى فى بعض أوجه تلك الصدامات ، ومن بين العوامل التى تؤثر فى النشاط العنيف بمحافظة المنيا مايلي :

- أ - انتشار زراعات القصب فى المنيا التى تصل الى حوالى ٤٠ ألف فدان مقابل ألف فدان فقط فى أسيوط وقد أتاحت زراعات القصب - التى تمكث فى الأرض حوالى سبعة شهور فى العام - فرصة كبيرة للارهابيين للاختفاء عن الأعين داخل هذه الزراعات وبدء عملياتهم منها ثم الهروب اليها .
- ب - تداخل الحدود بين محافظتى أسيوط والمنيا خاصة عند منطقة الحوطة ، وتتميز منطقة ملوى بسهولة الدخول اليها والخروج منها بممرات

جبلية تخترق الجبل الشرقي الذي كان مأوى للمطاريد وأصبح مأوى للمتطرفين.

ج - نقص المعلومات عن العناصر التي تعمل كمجموعة معانوة للتمهيد لمسرح العمليات الارهابية وأغلبهم من الفتية الصغار الذين تحركهم دوافع ثأرية ضد رجال الشرطة .

د - لجوء العناصر الارهابية الى الاعتداء على أعوان الشرطة من مخبرين ومساعدين وغيرهم ، وأغلبهم من أهالي البلاد الذين يعلمون عنها الكثير وكذلك الاعتداء على من يعتقدون أنهم من مرشدي الشرطة وذلك انتقاما منهم ولردع غيرهم من التعاون مع الأمن .

هـ - التغيير المستمر لقيادة جهاز الأمن في المنيا ، ففي خلال فترة قصيرة توالى على قيادة الجهاز خمسة مديريين للأمن.

ورغم أنه قد نقل كل منهم بسبب وقوع أحداث معينة ، إلا أن الأحداث لم تتوقف بنقل أى منهم ، بينما لم يمنح الفرصة لارساء سياسة أمنية ثابتة تحتاج لفترة زمنية لاثبات نجاحها .

٣ - استمرار الظروف المساعدة للنشاط الارهابي :

لا زالت الظروف التي ساعدت على انتشار النشاط الارهابي في مصر قائمة ، فالدول المعادية التي عرف عنها ايواء الارهابيين وتدريبهم وتمويلهم وتسليحهم تمارس نشاطها ضد مصر ، وعلى رأس هذه الدول السودان التي بلغت ذروة مؤامراتها بدورها المفوض في المحاولة الفاشلة لاغتيال الرئيس مبارك في أديس أبابا(٤).

ثانيا : السياسة الأمنية :

تأثرت ظاهرة الارهاب في مصر في الفترة الأخيرة بصورة واضحة بالضربات الأمنية شديدة الوطأة التي أجبرت النشاطات الارهابية على الانحسار من المدن الكبرى . ولكن هذا الانحسار لايعني دائما القضاء على الظاهرة بقدر ما يدفعها الى الهدوء والتقرب لمعاودة النشاط عندما تحين الفرصة ، وقد استخدمت السياسة الأمنية الأساليب التالية في مواجهة الظاهرة :

- ١ - إتباع سياسة التوسع في الاستيلاء ومعنى هذه السياسة القبض على أى شخصى قد تحوم حولة أى شبهات فى اتصاله بالارهاب أو الجماعات المتطرفة ، أو يكون فى حالة أو ظروف تدخله فى نطاق الاستيلاء ثم احتجازه واستجوابه واستخراج أى معلومات قد تتوفر لديه تتصل من قريب أو بعيد بالنشاط الارهابى أو المتطرف .
- ٢ - الرد على العمليات الارهابية بصورة فورية فما أن تقع عملية ارهابية ضد رجال الشرطة أو أعوانهم حتى يعلن فى خلال أيام من تلك العملية عن مطاردة الشرطة لبعض العناصر الارهابية أو محاصرتها لأكوارهم ، وفى أغلب الأحيان يطلقون النار على الشرطة فتشتبك معهم ويلقون مصرعهم وتبين أن كثيرا منهم من العناصر النشطة كقادة الأجنحة العسكرية فى مناطق معينة ، أو ممن يمارسون العمليات التنفيذية الإرهابية .
- ٣ - رصد الاتصالات الخارجية من قادة الارهاب فى الخارج مع أعوانهم فى الداخل.
- ٤ - نجحت أجهزة الأمن فى تحقيق قدر مناسب من التعاون الأمنى مع عدد من الدول العربية والاسيوية والأوربية ، وتمكنت بذلك من استعادة بعض الارهابيين الهاربين كما أوردت وسائل الاعلام ورغم أن عمليات تسليم المجرمين لا تجرى بالمعدل المأمول حيث لا تحتمس بعض الدول - لاعتبارات خاصة - بالتعاون فى مجال التسليم الا أن مصر تلتزم بالقانون ولم تعتمد الى ملاحقة هؤلاء الهاربين فى الخارج - كما تفعل بعض دول المنطقة - وانما يقتصر الأمر على متابعة ورصد تحركات هؤلاء الأشخاص للحد من نشاطاتهم الموجهة للداخل ، دون اللجوء الى أى أسلوب غير قانونى فى التعامل معهم حرصا على سمعتها واحترامها بين دول العالم .
- ٥ - كما اعتمدت السياسة الأمنية على مراقبة الحدود - خاصة الحدود الجنوبية مع السودان - والتي ثبت أن عمليات تهريب الأسلحة والذخائر للارهابيين فى مصر تتم عبرها .
- ٦ - رغم كل الاختلافات حول محاكمات الاخوان المسلمين الا أن تلك المحاكمات كان لها أثر واضح فى اضعاف التيار الدينى الذى يسعى الى السيطرة على السلطة أو بمعنى اخر النشاط السياسى المتمسك بالدين حيث لايسمح الدستور

المصري بقيام أحزاب سياسية على أساس ديني ، وقد انعكس هذا أيضا على النشاط الارهابي الذي يتحد في الغاية مع غيره من التيارات الأخرى على اختلاف مسمياتها ، الا وهو تحويل الدولة الى دولة دينية .

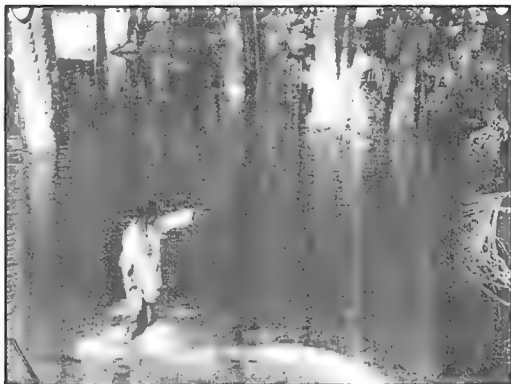
٧ - تطوير اجراءات حماية وتأمين الشخصيات والمنشآت فقد اعتمدت الدولة الموارد اللازمة للشرطة لتطوير وتحديث المعدات كما وكيفا، وتزويدها بالأسلحة الحديثة وتنمية قدرات الأفراد في الوحدات الخاصة ، مما أمكن معه توفير نوعية أفضل من نظم التأمين والحماية للشخصيات والمنشآت المستهدفة من الارهاب ، وقد أثر هذا بصورة مباشرة على قدرة للتنظيمات الارهابية في القيام بعملياتها التي يلزم لنجاحها أن تمتلك تلك التنظيمات زمام المبادرة في مهاجمة أهداف ضعيفة الحراسة ، بقوة أكبر عدديا وأقوى تسليحا بحيث تحقق أهدافها دون مقاومة تذكر ، وقد حقق هذا التطور في التسليح والمعدات ميزة نسبية في كثير من المواقع المستهدفة من الارهاب وإن لم يحل تماما دون استمرار العمليات في المناطق الريفية لاختلاف الظروف البيئية التي تتراجع معها الميزة النسبية للتسليح المتفوق (٥).

ثالثا : التنمية الإقليمية كأسلوب للعلاج (حالة تنمية جنوب الصعيد)

إن الارهاب في مصر ليس ظاهرة عنف سياسي فحسب بل أنه نتاج عوامل متعددة الاقتصادية واجتماعية الى جانب الاسباب السياسية ومن ثم كان لابد من مواجهة هذه العوامل حتى يتسنى اقتلاع جذور الارهاب وفي هذا الاطار كانت خطة الدولة لتنمية جنوب الصعيد وتطوير المناطق العشوائية الحالية .

فنتضمن خطة تنمية جنوب الصعيد تطوير التعليم ونشر الخدمات الصحية ومناهضة الأمية وتطوير البنية الأساسية وزيادة الاستثمارات في كافة المجالات ونشر المشروعات الصغيرة التي تحل مشاكل البطالة من خلال قروض الصندوق الاجتماعي لتوفير فرص عمل للشباب ومن المشروعات العملاقة التي بدأت الدولة في تنفيذها والتي ستحقق نهضة زراعية واجتماعية في جنوب الوادي مشروع قناة توشكا التي بدأت الحكومة في تنفيذها لخلق دلتا جديدة في الجنوب توفر فرص عمل جديدة للشباب في جنوب الوادي .

وتتضمن مصادر تمويل الاستثمار في جنوب الصعيد كل من الصندوق الاجتماعي وبنك التنمية والائتمان وجهاز تنمية القرية بالإضافة الى البنوك التجارية والمصادر الأجنبية التي يهتما تحقيق الاستقرار في مصر وعدم انتشار الارهاب لدول أخرى من دول المنطقة .



أغرقت السيول على ٩٥ ، ٩٦ آلاف الأفندية خاصة في جنوب الوادي

المبحث الثالث : الارهاب (العنف) فى قارات العالم المختلفة :

أولاً: الارهاب فى أوروبا :

ظاهرة العنف فى أوروبا متأصلة وترتبط بالتطورات والتراكيب التاريخية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية للقارة وبالتفاعلات الدولية وانهاء الحرب الباردة وانهيار ظاهرة القطبية الثنائية ، وما تبعها من انشطار القارة الى شرقية وغربية ، كما أن تحديات المرحلة الانتقالية بأوروبا الشرقية والوسطى والجنوبية أوجدت معطيات جديدة لشيوخ العنف وأطلقت مكنون الاتجاهات العنصرية وإحياء النزاعات الفاشية والنازية فى ثوب جديد ، وفرضت التطورات الديمقراطية وبخاصة فى غرب القارة ، وتيسير حق اللجوء والهجرة ، ومع تنامي حالة الركود والكماد الاقتصادى الراهن ، أرضية خصبة لنمو اليمين الأوروبى المتطرف وتوجهاته العنصرية حتمت تقالضات التركيبة العرقية والثقافية والدينية فى كثير من نماذج القارة ، وفى ظل توازنات اقليمية ودولية جديدة ، وشيوع حالة من الحرب الأهلية الدامية ، كما هو حال يوغسلافيا السابقة وبدرجة أقل الحرب الدائرة فى إيرلندا ، اضافة الى استمرارية العنف المرتبط بالنزاعات الانفصالية ، كما هو الحال فى اقليم الباسك الاسبانى وجزيرة كورسيكا الفرنسية والأفاق المستقبلية فى عدد من دول شرق أوروبا .

وفىما يلى اشارة الى بعض ظواهر العنف فى أوروبا .

١ - صعود النزاعات العنصرية والاتجاهات اليمينية المتطرفة :

ساعدت التحولات السريعة التى شملت أوروبا والتطورات التقنية ، ثم سقوط الأنظمة الشيوعية وانهيار جدار برلين عام ١٩٨٩ ، وتصادد حدة الأزمة الاقتصادية والاجتماعية الراهنة ، على بروز ونمو التيارات اليمينية المتطرفة التى ترفض الآخر فاضاً مطلقاً وتقر اباداة الشعوب والقتل الجماعى وتضفى على ذلك مشروعية سياسية واخلاقية ، كما خرجت من انتقاض الشيوعية تيارات شديدة المحافظة ، ومتطرفون ثوريون، وحركات أطلق أعضاؤها على أنفسهم " الفاشيون الجدد" النازيون الجدد ، وعملت الأحزاب العنصرية والدينية المتطرفة على استمالة الشباب ، وللشرايح العمالية ، بفعل تنامي معدلات البطالة وتردى الأوضاع الاجتماعية والمعيشية والقاء التحية عن ذلك على كاهل الأجانب .

٢ - عنف النزاعات الانفصالية وحق تقرير المصير :

تفرض طبيعة التركية متعددة القوميات والاعراق والديانات والثقافات في أوروبا تحديات هامة واحتمالات لتوترات مستقبلية يفرضها إشكالية تجسيد مبدأ حق تقرير المصير والمحافظة على الحدود ووحدة الدول، وتمثل يوغسلافيا وإيرلندا نموذجا لحروب أهلية دامية وممتدة في هذا السياق ، غير أن تركيا ، بمقدورها أن تقدم نموذجا أكثر تفصيلا بهذا الشأن وتبرز الاختلافات المذهبية والدينية وتنوع التمسج العرقي بحدّة في بنية الدولة التركية من جراء عوامل تاريخية وداخلية عريقة الجذور حيث يوجد أكثر من ٢٥ مجموعة إثنية وطائفية سنية ، علوية، مسيحية ، يهودية ، يزيديّة ، البان (ارناؤوط) اترك ، تركمان - عرب ، اللاز ، الشركس وغيرهم والمأساة الكردية عميقة الجذور ، وتشمل الأرض والامسان مما وتعرضه لأشجع أشكال القهر والقمع فالشعب الكردي في أغلب التقديرات يبلغ تعداداه مابين ٢٥-٣٠ مليوناً يتوزعون بين ست دول .

وبموجب معاهدة لوزان لعام ١٩٢٣ حصلت تركيا على أكثر من ٢٣٠ ألف كم^٢ من أراضي كردستان الشمالية وحصلت إيران على قرابة ٢٥ ألف كم^٢ من مناطق شرق كردستان ، وتم ضم جنوبي كردستان والبالغ قرابة ٧٤ ألف كم^٢ للدولة العراقية الحديثة التكوين ، فيما حصلت سوريا على ٢٠ ألف كم^٢ ، وبقي ما مساحته ١٠ الاف كم^٢ ضمن حدود الدولة السوفيتية السابقة .

وتعود جذور المسألة الكردية في تركيا الى أواخر العهد العثماني ، ولعبت المصالح الاستعمارية الفرنسية - البريطانية دورا في تفويت الفرصة التاريخية التي نصمت عليها معاهدة سيفر في ١٠/٨/١٩٢٠ والتي كانت تقضي بإنشاء دولة كردية في القسمين الشمالي والجنوبي من كردستان (حاليا كردستان تركيا وكردستان العراق) غير أن معاهدة لوزان لعام ١٩٢٣ تجاهلت ذلك ومازالت لها قوة القانون بالنسبة لتركيا حيث نصمت على أن تركيا لا تعترف الا بالحقوق القومية لغير المسلمين في البلاد وهم اليونانيون والأرمن واليهود وتجاهلت تركيا وجود الاكراد كعرق مغاير طوال العقود

الخمسة التي تلت تأسيس الدولة التركية الجديدة وقد حاولت للدولة للتركية " إدارة الأزمة "

مع الاكراد بأساليب متعددة منها :

أ - محاولة احماجهم في الفعاليات السياسية والاقتصادية الجارية شأنهم شأن بقية الشعب التركي دون تقديم حقوق خاصة لهم كالاقراراف بلغتهم القومية أو التدريس باللغة الكردية .

ب - تدارس امكانية الاعتراف بحق استعمال الاكراد لغتهم أو بث برامج كردية في التلفزيون التركي ، وإجراء اصلاحات اقتصادية واجتماعية محددة في المنطقة التي يتركز معظمهم فيها وهي جنوب شرق الاناضول (جاب) ، وذلك بهدف تفريغ حزب العمال الكردستاني من محتوى شعاراته وقد طبق هذا الاسلوب منذ اواخر الثمانينات وخاصة في عهد الرئيس الراحل تورجوت اوزال ، وتنفذ الحكومة التركية حاليا مشروعات ضخمة لتنمية جنوب الاناضول وخصصت لتنفيذه ٢٠ مليار دولار أمريكي ويتضمن إنشاء ٢١ سدا ضخما و١٧ محطة كهرومائية ، وتهدف الحكومة من ورثته الى تعاضل الاقتصاد المنطقة بايجاد بنية زراعية وصناعية قوية فيها ، وبالتالي توفير فرص عمل لسكانها ، وتحسين الظروف المعيشية لاربعة ملايين ونصف المليون نسمة يعيشون في هذه المنطقة ، وتأمل الحكومة في أن تحسن شروط الحياة والظروف الاقتصادية لهؤلاء سيبيدهم عن تأثيرات حزب العمال الكردستاني ، كما أنهم سيعرضون حدوث أى كلال تهدد وضعهم المريح ، وبالتالي فإن مشاعر العداوة أو الشكوك تجاه الدولة للتركية ستزول تدريجيا ، لكن ثمار هذا المشروع الضخم تتطلب وقتا لكي تتضح على النحو الذى تأمله الدولة للتركية .

ج - اضعاء سمات الارهاب على أى تحرك يقوم به الاثراك وخاصة حزب الكردستان الكردى بهدف الاعتراف بقومية خاصة بهم ، وتصوير المسألة وكأنها "ارهاب"مجموعة انفصالية .

٣ - العنف المذهبى والأصولى :

تقدم تركيا بحكم طبيعة التركيبة الاجتماعية نموذجا للعنف المذهبى والأصولى المتأصل فعلى الرغم من أن ٩٩٪ من سكانها مسلمون ، فإن نظامها العلماني يتعرض لتهديدات

صيقة نتيجة للصعود الأصولي الاسلامي ، لاسيما بالنظر الى انتصارات حزب الرفاه الاسلامي في الانتخابات البلدية ثم التشريعية ، كما قامت الحكومة بحملات تطهير ضد الاسلاميين في المؤسسة العسكرية لاسيما صغار الضباط وذلك للحفاظ على علمانيتها . ويضيف الاختلاف المذهبي ضلعا ثالثا لاختلالات التركيبة الاجتماعية من منظور التناقضات القائمة ، تركي - كردى و علماني - ديني ، وسنى - علوى .

وهناك العديد من الجماعات الاسلامية الأصولية التى تلجأ الى العنف للتعبير عن سخطها على المظاهر العلمانية للدولة ، لو التعبير عن الاحتجاج ضد مظاهر التمييز المختلفة والموجة الى أبناء مذهب ديني معين، ومن هذه الجماعات جماعة " إيذا - مى " التى أعلنت مسئوليتها عن أحد الانفجارات التى شهدتها اسطنبول في أواخر أغسطس ١٩٩٥ وراح ضحيتها قتيلا و جرح نحو ٤٠ آخرين وسبق لها تنفيذ عشرات من هجمات القنابل على حانات وملاهي ليلية وكنايس في المدينة خلال السنوات الماضية .

ثانيا : الارهاب في آسيا :

شهدت قارة آسيا ظاهرة العنف السياسى بكافة صورها وتكاد لا توجد دولة في آسيا الا وتعرضت في غضون السنوات الخمس السابقة لواحد أو أكثر من مظاهر العنف السياسى ، سواء الذى ارتبط بمحاولات الانفصال أو الحصول على حكم ذاتى ، أو التعبير عن الاحتجاج ضد مظاهر الهيمنة والفساد ، وتعد للظاهرة الأكبر في حالات العنف في آسيا ارتباطها بالانقسامات العرقية والدينية والمناطقية و يلعب العامل الثقافي دورا كبيرا في تأجيج العديد من مظاهر العنف سواء من قبل الجماعات المعارضة أو الانفصالية أو من قبل أجهزة الحكومات ، وفيما يلي عرض لابرز حالات العنف السياسى التى شهدتها البلدان الآسيوية مصنفة الى عدد من الأكماط الاساسية .

١ - العنف السياسى العرقى :

شهدت القارة الآسيوية ظاهرة العنف السياسى الانفصالى الذى يهدف الى استقلال القومية أو الاقلية القائمة بالعنف عن الدولة الأم رغبة في تأسيس دولة مستقلة تعكس السمات القومية والعرقية والثقافية لهذه الاقلية ولحياتا ما يصاحب هذه المساعي الانفصالية بما تدخل إقليمي من احدى دول الجوار ، أو تهديد بالتدخل مع تقديم دعم سياسى وتسليحي لأحد الأطراف في مواجهة الطرف أو الأطراف الآخرين ، ويمكن أن نشير

الى نمطين رئيسيين في هذا الصدد، الأول وهي الحالات التي تستهدف الاستقلال التام عن الدول الأم مثل حالة كشمير والشيخ واقليم تيمور الشرقي بأندونيسيا والنمط الثاني وهي الحالات التي تستهدف الحصول على حكم ذاتي في اطار الدولة القائمة مثل حالة الصراع الكردي - العراقي وحالة الصراع العرقي الديني بين التبت والصين والصراع في الفلبين.

٢ - الاضطرابات السياسية العرقية / الطائفية في اطار الدولة الواحدة :

شهدت قارة آسيا ظاهرة الصراع العرقي / الطائفي فيما بين الاقليات وبعضها ، أو فيما بين أقلية عرقية والأغلبية المهيمنة داخل الدولة الواحدة ، وعادة ما سعت الاقليات العرقية الى استخدام العنف كوسيلة للاحتجاج ورد المظالم، أو للضغط على السلطات القائمة بهدف اعادة النظر في سياساتها وهذه الحالات ليست لها أهداف انفصالية ، وقد تشهد بعض الحالات تدخلا دوليا خارجيا لمناصرة فئة عرقية تجاه الأغلبية المهيمنة أو الفئات الأخرى الموجودة في اطار الدولة ، بعض هذه الحالات شهد خطوات في اتجاه الحرب الأهلية ، والبعض الآخر أدى الى حالة من الفوضى سواء في عموم البلد أو في مناطق معينة ، ومن أهم هذه الحالات حالة مالايزيا التي شهدت طوال عام ١٩٩٥ عدة اضطرابات عرقية وحالة الصراع للطائفي في البحرين والهند.

٣ - الصراع على السلطة :

ومن أهم الحالات التي توضح ذلك .

أ - الحالة الطاجيكية : حيث شهدت في السنوات الأخيرة صراعا عنيفا على السلطة بين تحالف القوى الديمقراطية والإسلامية من ناحية ، ولشيوعيين من ناحية أخرى ، وتتكون المعارضة أساسا من الحزب الديمقراطي وحزب النهضة الإسلامي ويبلغ سكان طاجيكستان ٧ ملايين نسمة منهم ٦٢,٣٪ طاجيك و٢٣,٥٪ أوزبك و٧,٦٪ روس و١٪ أوكران ، وقد بدأ الصراع منذ فبراير ١٩٩٠ واستمر حتى نهاية ١٩٩٥ وتخللته مختلف صور العنف السياسي من مظاهرات وأعمال احتجاج علوية على أعمال الاغتيال السياسي كاعتقال الزعيم المعارض نور اليكوف وتشير التقديرات الى أنه نتج عن أعمال العنف مصرع

١١٥٠ قتيل وأكثر من ٦٠٠ ألف لاجئ مشتتين داخل البلاد وأكثر من ٢٥٠ ألف

لاجئ في شمال أفغانستان .

ب - حالة أفغانستان : وتعتبر هذه الحالة بوضوح عن نتائج للتآحر الداخلي بين أبناء الدولة للوحدة والاقسام السياسى والعرقى فى أن واحد وافتقاد الحد الأدنى من الرؤية الواحدة لاعادة تعمير البلاد بعدما لحقها من دمار طوال الفترة التى تواجدت فيها القوات السوفيتية ١٩٧٩-١٩٨٨ . وعلى خلاف اعتبارات المنطق قامت الفصائل التى تولت محاربة القوات السوفيتية بدعم من الولايات المتحدة وباكستان ، بالقتال فيما بينها من أجل الاستحواذ على السلطة وإقصاء الأطراف الأخرى وتشير خريطة أفغانستان طوال السنوات الست الماضية التالية للاتسحاب السوفيتى الى وجود تداخل كبير بين الفصائل المتحاربة وبين العرقيات التى تتكون منها دولة أفغانستان ، كالها شتون والطاجيك والأوزبك والانتماءات المناطقية والمذاهب الدينية .

٤ - العنف السياسى بين الحكومة والمعارضة السياسية :

شهدت قارة آسيا هذه الحالة من حالات الصراع السياسى فيما بين الحكومات والمعارضة السياسية وشهدت العديد من الدول الآسيوية هذه الظاهرة مثل الهند ، اندونيسيا ، جمهوريات وسط آسيا الست ، ومنغوليا ، وكوريا الجنوبية وبنجلاديش والصين ، والعراق ، والفلبين وباكستان وغيرها من الدول وتستخدم هذه المعارضة السياسية عدة أساليب من العنف المملح وكذلك المظاهرات والاحتجاجات كوسيلة للتعبير بها عن رؤيتها وأهدافها السياسية وتتمحور أهداف المعارضة السياسية فى الرغبة فى التحول الديمقراطى والمشاركة السياسية وإشراف للمعارضة على السلطة أو بهدف حقوق الانسان .

ومن أهم الدول التى تشهد معارضة سياسية تستخدم مختلف صور أعمال العنف

الفلبين ويران وكوريا الجنوبية وبنجلاديش .

ثالثاً : الارهاب فى أفريقيا :

تتفرد أفريقيا بعدة خصائص وسمات لظاهرة العنف بأبعادها ، والتى تعم القارة بأكملها فى صور مستويات متعددة . ويرجع ذلك الى التركيبية التاريخية والاقتصادية والاجتماعية

للقارة ودور الاستعمار الذى وضع حدودا للدول مما أدى الى تقسيمها عرقيا ومائنا وقبليا فكانت الصراعات الداخلية والحروب الأهلية والنزاعات الانفصالية ، هذا فضلا عن وجود النظم القبلية العسكرية الحاكمة فى معظم دول القارة والذى أدى الى معضلة الاختيار بين المدنيين والمسكرين فى الحكم فالحكومة المدنية أثبتت ضعفا شديدا فى بعض الدول مما أدى الى نشوب الفوضى مثلما حدث فى نيجيريا والسودان بينما الحكومة العسكرية أيضا أثبتت ميلها الشديد الى السيطرة على المجتمع، وبالتالي انفجار غضب الأقلية العرقية والقبلية ، ثم كانت معضلة التحول الديمقراطى والنظام الحزبى مع عدم وجود المناخ والبيئة المناسبة لاستيعابها فأدى التعدد الحزبى الى انتعاش النزعات العرقية والدينية فعمت الفوضى ، بينما أدى الحزب الواحد الى الدكتاتورية وقمع المشاعر العرقية ومن ثم انفجارها ، ولقد أدى تعدد الجماعات العرقية فى أوغندا وأثيوبيا الى الحروب ، بينما كانت للصومال ضحية الندرة العرقية كما تعاني الدول ذات الثنائية العرقية مثل بوروندى والسودان من أزمات ومشاكل وحروب أهلية، كل هذه العوامل بالإضافة الى تنامي حركة الركود والكساد الاقتصادى الدولى قادت الى أن تصل بعض الدول فى القارة الى حالة من الجفاف والفقر والمجاعة.لذلك فقد تعددت أشكال العنف الداخلى مثل الحروب الأهلية فى دول مثل جيبوتى وأثيوبيا وأنجولا وليبيريا وموزمبيق والصومال وتشاد وحروب الأقليات العرقية فى أوغندا ومالى وبوروندى وموريتانيا والسنغال وروندا وبوروندى وكانت فى السابق جنوب أفريقيا ، ثم أثار التحول الديمقراطى وما أدى اليه من أحداث العنف فى دول مثل موزمبيق والجزائر وجنوب أفريقيا حاليا، والآثار الناجمة عن سطوة الحكم العسكرى فى دولة مثل نيجيريا بينما تظل بعض ظواهر العنف الأخرى الناتجة عن اشتباكات الحدود بين النيجر ومالى، وأوغندا والسودان ثم محاولات الاستقلال وتقرير المصير فى السنغال فى اقليم كاسا مانسى والصحراء الغربية وقوات المقاومة فى غار شمال جيبوتى لم تخمد بعد دليلا على فشل منظمات القارة والياتها فى تسوية المشكلات السياسية والاجتماعية والعرقية .

ومن أبرز نتائج العنف فى أفريقيا وجود أكثر من ٢٢ مليون لاجئ يمثلون ٤٠٪ من عدد اللاجئين فى العالم و١٥ مليون مشرد بلامأوى داخل بلادهم هذا فضلا عن الخسائر البشرية والمادية وأعمال القتل الجماعى .

١ - ظاهرة الحروب الأهلية :

وفي محاولة رصد أهم الحروب الأهلية التي استمرت عام ١٩٩٥ في قارة أفريقيا نجد الصومال، ليبيريا، جيبوتي وموزمبيق مع ثغرات كثافة العنف ونتائجها في كل منها والتي ما زالت تعاني من صراعاتها منذ بداية التسعينات حتى الآن .

٢ - عمليات القتل الجماعي العرقية :

شهدت القارة عمليات قتل و إبادة جماعية نتيجة الصراعات العرقية والقبلية خاصة بين قبيلتي التوتسي والهوتو كما في بوروندي ورواندا، وزائير عام ١٩٩٦ حيث يرجع أصل هذه المشكلة إلى الاستعمار ، فقد ساند المستعمرون أبناء التوتسي (الاقلية) وقدموا إليهم المنح الدراسية في أوروبا وفتحوا لهم المدارس وولّوهم المناصب العليا فعملوا منهم طبقة متفقة وذات كوادرات مؤهلة تتعاون معهم على كبت واخضاع بقية الشعب وهم الهوتو (الأغلبية) وبمرور الوقت تحول التوتسي إلى طبقة من المتعلمين تدير شئون البلاد بينما بقي الهوتو في حالة من التخلف التعليمي ، ونظرا لأن بوروندي تعتبر امتدادا عرقيا لدولة رواندا المجاورة لها لذا فإن هناك تطابقا بين الدولتين سواء من ناحية شكل البنية الاجتماعية أو التركيبة السياسية في كل منهما إذ أن الرئيس دائما من الهوتو بينما رئيس الوزراء من التوتسي فضلا عن سيطرة التوتسي على المؤسسة العسكرية في كلا البلدين كما نجد التطابق أيضا في التركيبة العرقية حيث الجبهة الوطنية الرواندية تمثل التوتسي في رواندا بينما يمثل حزب الاتحاد من أجل التقدم الوطني التوتسي في بوروندي لكل ذلك تشابهت أيضا أحداث العنف والقتل الجماعي في كلا البلدين .

٣ - النزاعات الطائفية / العرقية :

يبرز موضوع جنوب السودان كأحد مظاهر النزاعات الانفصالية الطائفية المستمرة خلال عام ١٩٩٥ في القارة الأفريقية والتي بدأت منذ عام ١٩٨٣ وقد وصل حجم الخسائر في الحرب الأهلية إلى ١,٣ مليون قتيل ، فضلا عن وجود ١٨٠ ألف لاجئ في أوغندا وحوالي ١٠٠ ألف في كينيا و٤٥ ألف لدى أثيوبيا كما يوجد أكثر من ٣ مليون مشرد بدون مأوى داخل البلاد ويتعرضون لانتهاك حقوق الإنسان من جانب الحكومة .

وخلال شهر يونيو ١٩٩٥ قامت الشرطة السودانية باعتقال ٨١ من القيادات الإقليمية لطائفة الانصار بزعامة المهدي في مدن القضارف ومدني وعطبرة والدامر في محاولات لاحتواء تدهور الموقف الأمني والاستقرار في السودان إلا أنه خلال شهر يوليو تظاهر أكثر من ألف طالب من طلاب جامعة كسلا السودانية وتم اعتقال ١١٥ طالب كما شهدت العاصمة السودانية خلال سبتمبر ١٩٩٥ مظاهرات عنيفة شارك فيها عدة آلاف من طلاب جامعة الخرطوم احتجاجا على سياسة الحكومة السودانية ومطالبة بإسقاط الحكم العسكري ، ولقد قامت قوات الأمن السودانية بإطلاق النار على المتظاهرين مما أدى الى قتل أربعين طالبا وإصابة أكثر من ٤٩ آخرين .

٤ - تبعات التحول الديمقراطي :

شهدت القارة الأفريقية خلال الفترة القصيرة الماضية تطورات متفاوتة في مجال التحول الديمقراطي حيث استكملت الانتخابات الرئاسية والبرلمانية بصورة طيبة في موزمبيق وتم التحول التاريخي في جنوب أفريقيا وتولى نلسون مانديلا الحكم بها من خلال انتخابات حرة لكن الانتخابات الرئاسية قد انتهت بصورة مأساوية في كل من أنجولا ونيجيريا ، ورغم وجود توجه عام في دول القارة الأفريقية نحو المزيد من الديمقراطية إلا أن الإشكاليات الرئيسية الماثلة أمام هذا التوجه تتمثل في غياب التقاليد السياسية الدافعة في هذا الاتجاه علاوة على فترات الحكم الدكتاتوري أرسدت قواعد راسخة للتمسك والاستبداد والفساد في العديد من الدول الأفريقية لذلك استمرت عمليات الإرهاب في الجزائر حتى الآن منذ إلغاء الانتخابات البرلمانية عام ١٩٩٠ ومما يساعد في تفاقم عمليات الإرهاب والعنف والأزمة الاقتصادية الطاحنة في الجزائر مع تصاعد الحركة الإسلامية .

رابعاً: الإرهاب في أمريكا اللاتينية :

في سياق السمة الكونية لطاهرة الإرهاب يجب عدم تجاهل وباء جرائم العنف المتفشى في مختلف بلدان قارة أمريكا اللاتينية والذي يمثل أحد أهم سماتها وصفاتها وتشابك مسببات شيوع ظاهرة الجريمة بتفريعاتها من اغتيال سياسي لرموز مرموقة واعتقالات وخطف بهدف الحصول على فدية ، وقتل وتهديدات بالقتل لسياسيين وقضاة وقادة نقابيين ومدنيين وانتشار عمليات السطو المسلح وغيرها من صنوف تعبيرات العنف ، والعنف

وثيق الصلة بتداعيات التكوين التاريخي للقارة حيث التراث الاستعماري ومقاومته وطغيان الدكتاتوريات العسكرية وتجاوزاتها ، وانتهاكاتها لحقوق الانسان وتغيب الديمقراطية وتفشى الحروب الاهلية الدامية واحتدام التنافس الايديولوجي فى مرحلة الحرب الباردة .

وتترواح فى القارة أعمال عنف الجماعات المسلحة المنظمة سواء المرتبطة بعملية تجارة المخدرات أو ذات الطابع الايديولوجي من جانب ثوار يساريين أو من يمين متطرف أو بهما معا ، والعنف المضاد الذى تمارسه الدولة لقمع تصاعد العنف السياسى وغيره من أنواع العنف من خلال أدواتها الأمنية المتعددة .
وفيما يلى استعراض لظاهرة العنف فى أمريكا اللاتينية :

١ - العنف المصاحب لتجارة المخدرات

تمثل تجارة المخدرات سببا رئيسيا لشبوع العنف فى القارة ، حيث تتداخل فيها الاعتبارات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتضرب هذه التجارة بجذور عميقة فى البنية الاقتصادية لعدد من بلدان القارة فهناك مئات الآلاف من الأمر تستفيد من زراعة نبات الكوكا - المادة الخام للكوكايين - الذى يفوق دخله بكثير زراعة أى محاصيل أخرى فى بيرو يقوم ٢٠٠ ألف مزارع بتخصيص ٢٥٠ ألف هكتار من الأرضى فى وادى نهر هولاجا الأعلى، والذى يعتبر عاصمة الكوكايين فى العالم ، وتنتج وحدها ٦٠٪ من الانتاج العالمى لنبات الكوكا ويقل الرقم قليلا فى بوليفيا وكولومبيا والبرازيل ، أى أن هناك أكثر من مليون شخص من بينهم فلاحون ووسطاء وبنائون يعيشون من الهبات التى ينفقها عليهم تجار المخدرات وتتميز كولومبيا بكونها مركز تجميع وإعداد . إذ يتولى المهربون نقل المخدرات الخام من مختلف مواقع الزراعة فى القارة الى شمالى كولومبيا حيث يتم اعداد الشحن الى الولايات المتحدة وأوروبا ومناطق أخرى ، وتعد كولومبيا المصدر الرئيسى لأكثر من ٨٠٪ من المخدرات لكندا على سبيل المثال .

٢ - الحروب الأهلية الدموية

تسببت الحروب الأهلية الدموية الضروس التى شهدتها العديد من بلدان القارة بفعل تأثيرات مرحلة الحرب الباردة وتزايد الشعور بالعداء للامبريالية الامريكية وتأثيرات النموذج الكوبى ، فى شيوخ ظاهرة العنف من جانب جماعات يسارية والعنف المضاد

من جانب الدولة. ففي كولومبيا تعمل منظمة " القوات المسلحة الثورية الكولومبية " التى تأسست عام ١٩٤٩ ، و" جيش التحرير الوطنى " الذى تأسس عام ١٩٦٠ وانفرد بتخصصه فى مجال تفجير أنابيب النفط والترويج لثورة على النمط الكوبى ، وتعد منطقة " كازا فيردى " جنوب العاصمة بوجوتا ، المعقل الرئيسى للمنظمات اليسارية ، التى نجحت فى بعض فترات الحرب أن تشكل " حكومة أمر واقع " فى كولومبيا .

وفى بيرو ، نشرت حركة " ثوار اللرب المضى " الماوية والتى تأسست عام ١٩٧٠ الرعب والفوضى والعنف واستهدفت تحويل بيرو الى دولة شيوعية .

٣ - العنف الممتد

على ضوء ما تقدم يتبين أن العنف ظاهرة متأصلة فى كثير من نماذج القارة ، بيد أن التطورات التى أدت الى انهيار الاتحاد السوفيتى وتفكك المنظومة الاشتراكية وانهاء مرحلة الحرب الباردة ، والأمم والتوافق الأمريكى - السوفيتى على تسوية المنازعات الإقليمية وعدم تصعيدها انعكس سلبا على تدفق العون والمساعدات الى الحركات اليسارية وعلى هدفها الاستراتيجى فى إقامة دولة الفلاحين والعمال وبالتالي على موازين القوى فى الحروب الأهلية المسلحة الدائرة فى القارة ، وتماشيا مع هذه المستجدات برز الاتجاه نحو التسوية والذى يعنى ضمنا تخطى للمنظمات اليسارية الرئيسية عن مفهوم الكفاح المسلح وتسريح وحل قواتها العسكرية وفق ضمانات أمنية وسياسية واقتصادية محددة .

٤ - عنف الجماعات المهمشة اجتماعيا واقتصاديا :

من الأسباب المفجرة للعنف والصراعات الدموية تزايد الكراهية العرقية والطبقية وشعور فئات اجتماعية بالتجاهل والاهمال والاستبعاد من عملية التحديث والتنمية ، ومن ثم تبرز الجماعات الهامشية التى تقع فى قاع المجتمع ، وتزدى التراكمات والاختلالات الاجتماعية والثقافية والحضارى الى تفجير صراعات دموية تعبيراً عن الاحتجاج الواقع الاجتماعى المتردى ، وتقدم المكسيك نموذجا لمسألة الهنود - سكان القارة الأصليين - والذين ينتشرون فى جميع دولها شمالا وجنوبا ، ويعانون بدرجات متفاوتة

من شتى أنواع القمع وبصفة خاصة ، تعاني المكسيك من انقسام فاضح فى بنيتها الاجتماعية بين مجتمعين مختلفين احدهما يتمثل فى مجتمع النخبة السياسية والاقتصادية والعسكرية والذى يتحكم فى ٥٤٪ من اقتصاديات البلاد ومجتمع الفلاحين المعدومين والهنود الحمر وهم أكثر الفئات تخلفا نتيجة تزايد الفوارق الطبقة الهائلة ويتركز الهنود الذين يشكلون ٢٩٪ من مجموع السكان فى جنوب المكسيك ، وبخاصة فى اقليم شياباس الذى تخرج من ٧٠٪ من الطاقة الكهربائية ، ويتميز بخصوبة اراضيه وتتوافر فيه ثروة بترولية ضخمة ، بيد أن سكانه لا يحصلون على أى قدر من تلك الثروات ، وليست هناك أية قوانين تحمى حقوقهم من استغلال ملاك الاراضى(٦) :



معالجة المصابين نتيجة الغازات السامة في اليابان

مصادر الفصل السابع

- ١ - التقرير الاستراتيجي العربي لعام ١٩٩٥ ، العنف السياسي ، مركز الاهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية ، القاهرة ، ١٩٩٦ ص ٤٠٣-٤٠٤ .
- ٢ - أحمد ابراهيم محمود ، الأبعاد التكنولوجية للإرهاب ، السياسة الدولية ، القاهرة ، العدد ١٢٣ ، يوليو ١٩٩٣ ، ص ٨٣-٨٧ .
- ٣ - لواء دكتور / احمد ضياء الدين ، إدارة الأزمات الأمنية ، المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ، ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦ ، ص ٢٣-٢٨ .
- ٤ - التقرير الاستراتيجي العربي ، مرجع سابق ص ٤٠٥-٤١٠ .
- ٥ - أيمن السيد عبد الوهاب ، حركات الاسلام السياسي ، ونمط جديد في التفاعلات العربية ، السياسة الدولية ، القاهرة ، العدد ١١٣ يوليو ١٩٩٣ ، ص ٩٣-٩٦ .
- ٦ - التقرير الاستراتيجي العربي ، مرجع سابق ، ص ١٧١-٢٠٧ .





المؤلف في سلور

الأستاذ الدكتور / السيد عليوه

يعمل أستاذاً للعلوم السياسية ورئيساً لقسم العلوم السياسية بكلية التجارة وإدارة الأعمال جامعة حلوان بالقاهرة وعمل قبل ذلك خبيراً في مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية ، ونائباً لمدير قسم الأبحاث في البنك الأهلي المصري .

وتدور معظم خبراته في مجالات إدارة الأزمات ومهارات التفاوض والتحليل السياسي ، ولقد عمل بالتدريس في بعض الدول العربية كاليمين وليبيا والسعودية ، وشارك في العديد من الحلقات الدراسية وورش العمل الدولية في الهند وإيطاليا وإيطاليا وشارك في المؤتمر الاقتصادي ١٩٩٥ بالأردن ، ومؤتمر القاهرة الاقتصادي ١٩٩٦ .

صدر له عشرة كتب منها " مهارات التفاوض " الذي أصدرته حديثاً المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، وكتاب " استراتيجية الإعلام العربي " ١٩٩٠ ، ويصدر حالياً سلسلة " دليل صنع القرار " وظهر منها حتى الآن " دليل المدير العربي إلى صنع القرار " وهذا الكتاب وآخر عن التفاوض تحت الطبع ، وهذه السلسلة يصدرها مركز القرار للاستشارات والذي يرأسه .

يكتب بانتظام في صحيفة الأهرام ويكلى والأهرام إبدو والأهرام الاقتصادي وصحف عربية أخرى .

وقد نال جميع درجاته العلمية (البكالوريوس والماجستير والدكتوراه) من جامعة القاهرة .

يطلب من مركز القرار للاستشارات

٢٥ ش خضر التوني م. نصر القاهرة

تليفاكس ٢٦٣٩٦٥٣ / ٢٦٣٧٥٨٧